

NU FACE

N I M I C !



Cum să renunți
la prea multă muncă,
la prea multe lucruri de rezolvat
și să simți că trăiești

CELESTE HEADLEE

INTRODUCȚIV

NU FACE N I M I C !



Cum să renunți
la prea multă muncă,
la prea multe lucruri de rezolvat
și să simți că trăiești

CELESTE HEADLEE

INTRODUCȚIV

NU FACE N I M I C !



Cum să renunți
la prea multă muncă,
la prea multe lucruri de rezolvat
și să simți că trăiești

CELESTE HEADLEE

INTRODUCȚIV

NU FACE

N I M I C !



Cum să renunți
la prea multă muncă,
la prea multe lucruri de rezolvat
și să simți că trăiești

CELESTE HEADLEE

INTROSPECTIV

DEZVOLTARE PERSONALĂ

Evoluția începe de la cunoașterea de sine.
Prin lectură, pornim într-o călătorie
înspre sine, pentru ca apoi să găsim
starea de împăcare și echilibrul
interior. *Introspectiv* își propune
să ofere cititorului cărți-reper
din domeniile spiritualității, psihologiei
și dezvoltării personale.

CELESTE HEADLEE

NU FACE N I M I C !

Cum să renunți la prea multă muncă,
la prea multe lucruri de rezolvat
și să simți că trăiești

Traducere din limba engleză de
ANDREEA VRABIE

LITERA
București

Do Nothing
How to Break Away from Overworking, Overdoing, and Underliving
Celeste Headlee

Copyright © 2020 Celeste Headlee

Ediție publicată prin înțelegere cu Kaplan/DeFiore Rights
prin intermediul Graal Literary Agency

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera

tel.: 0374 82 66 35; 021 319 63 90; 031 425 16 19

e-mail: contact@litera.ro

www.litera.ro

Nu face nimic!

Cum să renunți la prea multă muncă,
la prea multe lucruri de rezolvat și să simți că trăiești

Celeste Headlee

Copyright © 2021 Grup Media Litera

pentru versiunea în limba română

Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactori: Carmen Vasile, Mirela Petrescu

Corector: Raluca Chiriac

Copertă: Flori Zahiu

Tehnoredactare și prepress: Ana Vârtosu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Headlee, Celeste

Nu face nimic. Cum să renunți la prea multă muncă,
la prea multe lucruri de rezolvat și să simți că trăiești / Celeste Headlee;

trad. din lb. engleză de Andreea Vrabie. –

București: Litera, 2021

ISBN 978-606-33-7327-5

ISBN EPUB 978-606-33-8076-1

I. Vrabie, Andreea (trad.)

159.9

*Pentru Theresa,
care mi-a fost cel mai mare admirator
și cel mai bun dintre prieteni.*

Introducere

Se va spune că, deși relaxarea este plăcută, oamenii nu ar ști să-și umple zilele dacă ar petrece muncind doar patru ore din cele douăzeci și patru. În măsura în care acest lucru este adevărat în lumea modernă, în aceeași măsură este și o condamnare a civilizației noastre; iar lucrul acesta nu ar fi fost adevărat în nici o perioadă anterioară. În trecut exista o capacitate de joacă și de distracție care a fost, la un moment dat, inhibată de cultul eficienței. Omul modern crede că totul trebuie făcut de dragul a altceva și niciodată de dragul său.

Bertrand Russell, Laudă trândăviei, 1932

Răspundem la e-mailuri de la muncă duminică seara. Citim nenumărate articole despre cum să ne păcălim creierul ca să obținem și mai multă productivitate. Ne tăiem pozele și folosim filtre înainte de a le posta pe rețelele de socializare ca să primim aprecieri. Citim doar primele două paragrafe din articolele pe care le găsim interesante pentru că nu avem timp să le citim în totalitate. Suntem suprasolicitați și prea stresați, suntem constant nesatisfăcuți și ne dorim să atingem o limită care se depărtează mai mult și mai mult. Suntem membri ai cultului eficienței și ne sinucidem cu productivitate.

Citatul de la începutul acestei introduceri a fost scris în 1932, la scurt timp după prăbușirea pieței de valori din 1929, care a provocat Marea Criză. „Cultul eficienței” descris de Russell precedă cel de-al Doilea Război Mondial, nașterea rock-and-rollului, a drepturilor civile și a începutului secolului XXI. Ba chiar mai important, din punctul meu de vedere, a fost

descriș înainte de apariția internetului, a telefoanelor inteligente și a rețelilor de socializare.

Cu alte cuvinte, nu tehnologia a creat acest cult; pur și simplu, s-a adăugat la o cultură deja existentă. Generații întregi ne-am simțit oribil în timp ce am muncit pe brânci. Am tras de noi atât de mult timp, încât am uitat încotro ne îndreptăm și ne-am pierdut capacitatea de a fi relaxați și jucăuși.

Iată care este concluzia: suntem singuri, bolnavi și predispuși la sinucidere. În fiecare an, mai iese la iveală un chestionar care ne arată că oamenii sunt mai izolați și mai depresivi decât în anul anterior. E vremea să încetăm să mai privim pasivi cum lucrurile merg în direcția greșită. Este timpul să ne dăm seama ce e în neregulă.

Toată viața mea am fost hotărâtă. Acest cuvânt a fost folosit pentru a mă descrie încă din școala primară.

Dar hotărât nu este mereu un compliment, mai ales când este folosit pentru a descrie o femeie. Nu este chiar același lucru cu ambițios și are un sens ușor diferit față de termenul agresiv. Sincer, cred că hotărât mi se potrivește destul de bine. Mereu am văzut progresul ca fiind, în mod inerent, virtuos și bun.

Copil fiind, îmi făceam liste lungi cu lucruri de făcut în fiecare zi (am avut un planificator zilnic încă de la frageda vârstă de 12 ani) și mă asiguram că terminam mai multe sarcini decât îmi propuneam zilnic. Când eram la dietă, mă motivam singură, spunându-mi că mâine voi cântări mai puțin decât astăzi, chiar dacă aș fi cântărit mai puțin cu câteva grame. Dacă îmi petreceam după-amiaza uitându-mă la filme la televizor, mă simțeam vinovată. Eram îngrozită că m-ar vedea cineva pe canapea și mi-ar spune că sunt leneșă.

Hotărârea mea m-a ajutat să am succes în viață. M-a susținut în viața de părinte singur, în cazul concedierilor sau al accidentărilor. M-am împins singură de la spate să realizez volume incredibile de muncă atât acasă, cât și în carieră. Dar, într-un anumit punct, hotărârea s-a întrepătruns cu spaima: spaima că toată munca și eforturile mele nu vor fi niciodată de ajuns.

Într-un final, am avut noroc. Am obținut multe dintre lucrurile pe care mi le-

am dorit înainte să împlinesc 40 de ani și am avut timp să mă opresc, să respir puțin și să-mi reexaminez stilul de viață. Cu toate că mereu am fost o persoană hotărâtă, am fost și epuizată, stresată, copleșită. Mi-am asumat lipsa de energie ca fiind un efect advers al faptului că eram un părinte singur, cu mai multe slujbe și bani prea puțini pentru a-mi acoperi toate cheltuielile. Presupunerea mea era că stresul se va termina odată ce voi fi atins stabilitatea financiară.

Dar această presupunere, la fel ca multe altele, a fost greșită. Momentul la care am visat atât a venit în urmă cu câțiva ani: am atins nivelul de stabilitate care m-ar fi făcut să mă simt mai mult decât relaxată. Am reușit să îmi achit toate datoriile pe care le aveam. Am pus deoparte chiar și-o sumă respectabilă și mi-am făcut un cont de pensie. De-abia așteptam nopțile de relaxare și odihnă. M-am așteptat să simt cum scap de povara și de stresul celor 20 de ani de epuizare, dar acea ușurare nu a venit niciodată.

Planificatorul meu zilnic (în continuare, o agendă cu pagini de hârtie) era la fel, dacă nu chiar mai plin de sarcini decât fusese înainte să-mi plătesc datoriile. Volumul meu de muncă era la fel de mare cu o singură slujbă, cum fusese și cu patru. Seara eram la fel de epuizată ca întotdeauna.

Mi-am dat seama că nu circumstanțele în care mă aflam îmi provocau stres, ci obiceiurile pe care le aveam. În vreme ce lista cu lucruri de făcut la birou se micșora din ce în ce mai mult, găseam noi sarcini care să-mi umple timpul liber. Acasă, am decis, în sfârșit, că am timp să-mi fac singură pâinea și să învăț limba spaniolă. În loc să gătesc aceleași rețete vechi din cartea mea de bucate favorită, am început să caut pe internet mâncăruri noi și exotice care necesitau ore întregi de cumpărături pentru a face rost de toate ingredientele. Am fost de acord să intru în două comitete de consiliere și am ales să încep să scriu pe un blog. Și în fiecare săptămână, vinerea, mă prăbușeam pe canapea și mă gândeam la cum obișnuiam cândva să mă întâlnesc cu prietenii și să ieșim la un pahar, pe când acum chiar nu mai aveam timp pentru asta.

Am avut câteva întrebări dure pe care să mi le adresez: De ce? De ce fac asta? De ce face oricare dintre noi asta?

În ultimii câțiva ani, am căutat răspunsul la aceste întrebări. Acel eseu vechi de 87 de ani al lui Bertrand Russell m-a făcut să înțeleg. Am luat în

considerare faptul că rareori fac lucruri doar de dragul de a fi făcute, ci le fac cu scopul ca hotărârea mea să se îmbunătățească și să fie productivă constant. Mult prea mulți dintre noi am fost tentați de cultul eficienței. Suntem hotărâți, dar ne-am pierdut acum mult timp motivul pentru care suntem așa. Ne judecăm starea de zi cu zi în funcție de cât de eficienți suntem, nu de cât de satisfăcuți.

Căutăm cea mai bună metodă de a face orice, de la ședințe și exerciții fizice până la grătare, și suntem tentați să ne îmbunătățim viața cu „uneltele supreme“. Suntem ca niște mecanici care construiesc o mașină asamblând piesele de ultimă generație, concentrați doar să găsim cele mai bune lucruri din orice, și nu să descoperim acele părți care se potrivesc unele cu altele. Rezultatul este o mașină care se chinuie să pornească și căreia îi tot moare motorul.

Ce este cultul eficienței? Este un grup ai cărui membri cred cu ardoare în valoarea activității constante, în găsirea celui mai eficient mod de a realiza orice și totul. Sunt ocupați tot timpul și și-au făcut o credință din faptul că tot efortul lor le câștigă timp și le îmbunătățește viețile.

Dar se înșală. Eficiența este o iluzie. Ei cred că sunt eficienți când, de fapt, doar își pierd timpul.

Imaginează-ți că trebuie să înveți să înoți. Citești cărți despre înotat, cumperi o serie de DVD-uri pe subiect, participi la un webinar despre asta. Poate chiar o să-ți instalezi niște aplicații pe telefon care să îți țină evidența timpului de înot și care să te ajute să descoperi cele mai apropiate bazine. Faci tot ce poți ca să înveți să înoți, atât că nu te bagi în apă.

Din ce în ce mai des, aceasta este abordarea noastră față de rezolvarea problemelor.

Ne investim timpul, energia și banii trudiți din greu în lucruri despre care considerăm că ne vor face mai eficienți, dar acele lucruri ajung să ne răpească timpul, să ne epuizeze și să ne streseze, fără ca noi să ajungem mai aproape de țelul nostru. Luăm măsuri extraordinare ca să devenim mai productivi, numai că se întâmplă exact opusul. Există vreo explicație destul de bună pentru asta?

Hotărârea umană de a crește și de a ne îmbunătăți constant este înnăscută și, în multe feluri, este condamnată. Omul modern e pe-aici de numai 300 000 de ani (comparativ cu cele 66 de milioane de ani care au trecut de când au dispărut dinozaurii) și totuși am ajuns departe de tot față de bordeiele de pământ ale primilor Homo sapiens.

Am îndurat greutăți incredibile și tragedii de necrezut, dar ne-am dezvoltat un mecanism de adaptare care să ne oprească din a cădea în disperare. Se numește banda de alergare hedonică. Este tendința speciei noastre de a-și modifica atitudinea în așa fel încât, orice lucru oribil ni s-ar întâmpla, să ne putem întoarce rapid la același nivel de fericire de care ne bucuram înainte de evenimentul traumatic.

Totuși, există un șiretlic: funcționează și invers. Cu alte cuvinte, dacă ni se întâmplă o schimbare incredibil de fericită, nu înseamnă că ne vom continua viața mai fericiți. În schimb, banda de alergare hedonică ne aduce înapoi la starea mentală în care eram înainte de mărirea de salariu, de noua casă sau de kilogramele în minus. Asta înseamnă că mulți dintre noi nu sunt niciodată satisfăcuți.

Imaginează-ți că ai câștigat, în sfârșit, un milion de dolari. Intervine euforia, nu-i așa? Greșit. Mentea ta se va ajusta mereu și te va trimite înapoi în punctul de plecare a fericirii tale. După cum explică chiar dr. Alex Lickerman, autor al volumului *The Undefeatable Mind: On the Science of Constructing an Indestructible Self*: „Nivelul nostru de fericire se poate modifica tranzitoriu, ca răspuns la evenimentele vieții, dar apoi se întoarce, aproape întotdeauna, la nivelul său de bază, pe măsură ce ne obișnuim cu acele evenimente și cu consecințele lor de-a lungul timpului”.¹

Aceasta ne face vulnerabili față de cei care ne promet mai multă fericire și o viață mai bună cu ajutorul produsului, al sistemului sau al programului lor. Tânjim după bucurie și satisfacție. Indiferent ce obținem, indiferent câte ore în plus lucrăm, rămânem nesatisfăcuți. Cum a scris și economistul secolului al XIX-lea, Henry George, omul este „singurul animal ale cărui dorințe cresc pe măsură ce este hrănit; singurul animal care nu este niciodată satisfăcut”.²

În ultimii 500 de ani, am tot căutat soluții exterioare pentru problemele noastre interioare. Am fost deziluzionați de forțele economiei și ale religiei să

credem că scopul vieții este munca asiduă. Așa că, de fiecare dată când ne simțim goliți, nesatisfăcuți sau neîmpliniți, muncim și depunem mai mult efort. Această tendință poate fi urmărită până în vremea celor 95 teze ale lui Martin Luther, a lui Cristofor Columb și a Epocii Marilor Descoperiri. La Luther, lenea era un păcat, iar la Columb și la Epoca Marilor Descoperiri, ochii lumii dezvoltate s-au îndreptat către locuri noi și necunoscute și către noutate ca scop final.

Aceste obsesii au devenit extrem de răspândite în timpul epocii industriale și s-au împământenit progresiv în cele două secole ce au trecut de atunci. Perioadele noastre temporale nu mai sunt denumite după dezvoltarea umană, precum Renașterea sau Iluminismul. Acum suntem în era avioanelor cu reacție, în epoca tehnologiei, în epoca nucleară și în plină revoluție digitală. Ne măsurăm anii în funcție de produsele muncii noastre, nu de dezvoltarea personală.

Într-un final, soluția nu va fi digitală. Va fi la fel de analogică precum corpul uman. Tehnologia poate face atât de multe lucruri pentru noi – ne poate prelungi viața, ne poate ține în siguranță și ne poate extinde opțiunile de divertisment – dar nu ne poate face cu adevărat fericiți. Cheia către bunăstare este umanitatea împărtășită, chiar dacă ne îndreptăm din ce în ce mai mult către separare.

Pare că nu ne încredem în instinctele noastre omenești. Când suntem puși în fața unei probleme dificile, căutăm tehnologia potrivită, instrumentul potrivit și sistemul potrivit care va rezolva problema: cafea „antiglont” (care ajută la pierderea în greutate și la îmbunătățirea performanțelor intelectuale), exerciții fizice epuizante, diete paleo, jurnale care țin socoteala scopurilor pe care le avem, aplicații de productivitate. Credem că strategiile noastre atent proiectate și dispozitivele ne vor face să ne simțim mai bine. Scopul meu este să disipez această iluzie și să te ajut să vezi că nu ne simțim mai bine, dimpotrivă, în multe cazuri ne simțim chiar mai rău.

Știu că ne gândim că nu avem de ales în această privință, că am munci mai puțin dacă am putea, dar acest lucru nu este în totalitate adevărat. Aici, în State, stăm foarte prost la capitolul timp liber. Am ales să nu ne luăm 705 milioane de zile de concediu în 2017, iar mai mult de 200 de milioane dintre acestea s-au pierdut definitiv, pentru că nu au putut fi reportate în anul

următor.³ Aceasta înseamnă că angajații americani au donat aproape 62 de miliarde de dolari angajatorilor într-un singur an. Numărul zilelor de concediu pe care le folosim a scăzut în ultimele trei decenii, cu toate că cei care își folosesc tot timpul liber pe care îl au raportează că sunt cu 20% mai fericiți în relațiile pe care le au și cu 56% mai fericiți în general.

Cel puțin începând cu secolul al XIX-lea, am învățat acest comportament de la generațiile trecute, apoi am dus lecția mai departe următoarelor generații. Îi înzestrăm pe copiii noștri cu mentalitatea noastră și îi băgăm și pe ei în cult. Când sunt întrebați, majoritatea părinților spun că își doresc pentru copiii lor doar ca aceștia să fie fericiți. Și totuși, cercetările arată că ceea ce-și doresc, cu adevărat, majoritatea părinților este un scor mai mare la testele standardizate, pentru că ei cred că succesul din școală îi va face fericiți pe copiii lor.⁴

Hai să respirăm un pic. Imaginează-ți doar că știm tot ce trebuie despre natura esențială a umanității. La nivel superficial, suntem niște maimuțe vorbitoare care stau în poziție de drepti. În funcție de unde locuim, arătăm diferit, vorbim diferit și prețuim lucruri complet diferite, dar există, cumva, o natură umană reală care sparge barierele continentelor și ale culturilor? Există calități pe care le împărtășim încă de la naștere, indiferent de naționalitate, credință sau venituri? Cât anume din comportamentul nostru este controlat de biologie și cât de circumstanțele individuale și de mediu? Acesta este un subiect vechi de dezbateri aprige printre oamenii de știință.

Totuși, sunt unele lucruri pe care toți oamenii pot învăța să le facă, fără prea mult antrenament: joaca, gândirea, conectarea socială, reacția emoțională, gândirea despre noi înșine. Poate că le luăm de-a gata, din moment ce nu prea investim multă energie în aceste activități. Poate că, datorită faptului că sunt înnăscute, am considerat capacitatea de a ne integra într-o societate ca fiind un dar de la viață. Așadar, în ultimul deceniu am descoperit lucruri „mai bune” de făcut cu timpul nostru.

Puține dintre activitățile noastre zilnice sunt îndreptate spre a ne ajuta să devenim mai jucăuși în mod natural sau mai preocupați de cei din jur ori, Doamne ferește, mai sociabili. Rețelele noastre de socializare nu înlocuiesc conexiunile intime pe care le-am făcut timp de 200 000 de ani, iar programele noastre de la serviciu nu ne permit să ne jucăm.

În principal, munca ne ține departe de fericire și de bunăstare. Am pierdut echilibrul dintre dorința de a ne îmbunătăți starea și recunoștința față de lucrurile pe care le avem deja. Am pierdut legătura cu lucrurile care ne îmbogățesc cu adevărat viața și care ne fac să ne simțim mulțumiți. În ultimii zece ani, am cheltuit miliarde de dolari ca să înlocuim lucrurile pe care oricum noi, ca oameni, le făceam deja destul de bine.

În acest moment, tendința toxică a mers prea departe. Ceea ce a început acum câteva sute de ani ne-a acaparat viața atât la serviciu, cât și acasă. Săptăm din ce în ce mai mult într-o groapă care ne va înghiți, până la urmă, dacă nu ne oprim la timp. Mizele n-ar putea fi mai ridicate. Vorbim despre pierderea propriei umanități.

Potrivit numeroaselor chestionare, izolarea socială s-a dublat în rândul adulților, din anul 1990, și ea este mortală. Regatul Unit a creat în 2017 o nouă instituție guvernamentală: Ministerul Singurătății. Ratele de suicid printre adolescenții din America erau în scădere de ani buni, dar începând cu anul 2010 au început să crească dramatic.⁵ Cum este posibil, într-o lume mai conectată ca niciodată? Într-o epocă în care chiar și cele mai izolate zone din lume pot primi un pachet de la Amazon în doar câteva zile?

Parte din problemă este că am început să eliminăm chiar din manifestările de bază ale umanității noastre pentru că sunt „ineficiente”: plictiseala, discuțiile lungi la telefon, hobby-urile, grătarele cu vecinii, apartenența la cluburi de societate. Zâmbim indulgent la naivitățile din trecut, când oamenii aveau timp de un meci de baschet în spatele casei sau de arătat prietenilor poze din vacanța în Hawaii. Cât de ciudat, ne gândim, că bunicii noștri aveau timp pentru lucruri precum cercuri de cusut sau bowling.

Dar nu cumva strămoșii noștri aveau mai puțin timp decât noi? Până la urmă, avem cuptoare cu microunde, mașini de spălat vase, mașini de tuns iarba, internet! Putem să comandăm aproape orice și să ne fie livrat până la ușă. Avem aspiratoare robotizate și programe digitale inteligente care ne spun cum va fi vremea și ne setează alarme. Dacă adaugăm tot timpul pe care îl salvăm cu ajutorul inovațiilor tehnologice din ultimii 100 de ani, nu cumva avem ore în plus în care să facem ce dorim?

De ce suntem atât de eficienți și totuși atât de copleșiți? De ce suntem atât de

productivi, în timp ce avem atât de puține de dovedit?

Cred că ne-am construit un drum din ce în ce mai îndepărtat de ceea ce facem cel mai bine și de ceea ce ne face să fim oameni. Și, făcând asta, ne-am făcut viața mai grea și infinit mai tristă. „Pot să stau aplecat toată ziua peste ecranul calculatorului și să mă uit prin e-mailuri, dar să nu fac nimic substanțial“, scrie Dan Pallotta în Harvard Business Review, „spunându-mi în tot acest timp că sunt un ratat, iar când plec de la serviciu, la ora 18:00, să mă simt ca și când aș fi muncit o zi întreagă. Și având în vedere nivelul meu de oboseală mentală, așa a și fost.“⁶

Mulți dintre noi ne epuizăm în felul acesta, muncind foarte mult pentru lucruri ce ne oferă foarte puțină substanță, dar care par necesare. La scară mare, soluția acestei probleme este să ne corectăm părerile. În același fel în care cei cu dismorfie corporală nu văd adevărul în oglindă, tot așa sentimentul de a fi fost productiv nu este același lucru cu a produce, cu adevărat, ceva. Adevărul este că munca în exces reduce productivitatea. Grecii lucrează mai multe ore decât toți ceilalți europeni, potrivit datelor OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică).⁷ Și totuși, ies mereu pe locul 25 din 26 de națiuni la capitolul productivitate.

Poate că unele dintre sistemele pe care le adoptăm sunt nenesesare. În fond, oamenii fac o grămadă de lucruri frumoase fără ajutor sau intervenție. Fără medicamente sau yoga, ne putem reduce nivelul de stres și ne putem induce sentimente de fericire. Cercetările arată că îți poți schimba starea fie și numai dacă faci o plimbare; nu e nevoie să îți numeri pașii.

Mi-ar plăcea să inspir o nouă atitudine față de relaxare și o nouă apreciere față de trândăvie. Trândăvia, în acest context, nu înseamnă inactivitate, ci înseamnă o activitate neproductivă.⁸ „Relaxarea“, spune Daniel Dustin de la Universitatea din Utah, „se referă la un ritm al vieții neguvern timer de ceas. Tinde să treacă dincolo de noțiunea eficienței economice și a economiei scalelor ale producției în masă etc. Dar relaxarea îmi sugerează mai mult o încetinire și un mod de a profita de tot ceea ce poate oferi viața.“ Ei bine, pentru astfel de relaxare sper că ne vom putea face cu toții timp. Este exact lucrul de care ar trebui să se bucure oamenii și este exact ceea ce avem nevoie pentru a funcționa la cele mai înalte niveluri.

Dar pentru a ne bucura de relaxare, nu trebuie să renunțăm la progres. Argumentul meu nu este că ne mișcăm prea repede sau că ne schimbăm prea rapid. De fapt, spun chiar opusul. Cred că hotărârea noastră constantă ne împiedică progresul.

Lucrăm cel mai bine atunci când le permitem obiceiurilor noastre să fie flexibile. În loc să strângem din dinți și să ne forțăm corpul și mintea să muncească dincolo de orele de lucru și să se concentreze până când ne atingem scopurile, soluția contraintuitivă s-ar putea să fie să te îndepărtezi. Pare că nu ne mai ajută să ne împingem și mai tare de la spate.

Putem și trebuie să ne oprim din a ne trata ca pe niște mașinării ce pot fi conduse, pompate, amplificate și piratate. În loc să ne limităm și să ne constrângem natura esențială, ne putem sărbători umanitatea la muncă și în timp ce trândăvim. Astfel, ne putem înțelege mai bine natura și abilitățile. Așa, ne putem baza nu pe munca noastră, ci pe talentele noastre înnăscute.

Alex Lickerman, „How To Reset Your Happiness Set Point“, Psychology Today, 21 aprilie 2013

Henry George, Progress and Poverty (New York: D. Appleton & Co, 1879), p. 98

U.S. Travel Association, „State of American Vacation 2018“, 8 mai 2018

Lucia Ciciolla, Alexandria S. Curlee, Jason Karageorge și Suniya S. Luthar, „When Mothers and Fathers Are Seen as Disproportionately Valuing Achievements: Implications for Adjustment Among Upper Middle Class Youth“, Journal of Youth and Adolescence 46, nr. 5 (mai 2017): pp. 1057–1075

Jean M. Twenge, Thomas E. Joiner, Mary E. Duffy, A. Bell Cooper și Sarah G. Binau, „Age, Period, and Cohort Trends in Mood Disorder Indicators and Suicide-Related Outcomes in a Nationally Representative Dataset, 2005–2017“, Journal of Abnormal Psychology, 14 martie 2019

Dan Pallotta, „Worry Isn’t Work“, Harvard Business Review, 20 august 2010

„Average annual hours actually worked per worker“, Stats.OECD.org

Linton Weeks, „Lazy in America: An Incomplete Social History“, NPR.org,
1 iulie 2011

PARTEA I. Cultul eficienței

1. Atenție la goluri!

Ritmul este sunetul în mișcare. Este exprimat de puls, de bătăile inimii, de respirație. Se ridică și coboară. Ne duce în noi înșine, apoi ne scoate din noi înșine.

Edward Hirsch

Hai să începem cu o conversație despre ritm. Pentru un muzician, ritmul este viteza unei piese muzicale. Pentru noi, toți ceilalți, ritmul este viteza vieții noastre. Un ritm alert are, în general, o conotație pozitivă în lumea modernă și categoric nu e nimic rău dacă faci lucrurile rapid.

Mi-ar plăcea teribil să merg la doctor fără să aștept o oră după ora de programare și să mai am puțin să-mi pierd mințile în trafic, încercând să ajung acasă. Încetiniirile involuntare sunt enervante. Mai mult decât atât, sunt bine-venite uneltele care scurtează timpul unei sarcini neplăcute. O mașină de spălat vase care elimină nevoia de a spăla de mână? Da, te rog. O aplicație care îmi permite să mă cazez la un hotel în timp ce eu sunt încă în aeroport? Absolut.

Dar cum rămâne cu ritmul lucrurilor pe care ne place să le facem? Cum rămâne cu încetiniirile voluntare? Se poate ca, în goana noastră de a face lucrurile mai repede, să ne fi redus și timpul petrecut făcând lucruri care ne plac, cum ar fi cățărările sau rebusul. Mereu e de dorit să mergi mai repede, să ajungi mai repede în anumite locuri, să mărești viteza și să reduci timpul necesar pentru realizarea unei sarcini? Sau sunt și beneficii inerente ale încetiniirii ocazionale?

Acestea sunt întrebările pe care am început să mi le pun anul trecut, când mă luptam cu cea de-a doua criză de bronșită din ultimele opt luni. „Odihnește-te!“, mi-a spus doctorul. „Stai și citește o carte sau uită-te la un film, dar nu te duce la muncă!“

Nu i-am urmat sfatul. Eram gazda unei emisiuni zilnice la radio și trebuia să intru în direct de luni până vineri. Mai aveam și discursuri de ținut aproape în fiecare săptămână, iar asta necesita să călătoresc. Programul meu obișnuit: trezirea la 4:30, prezintă emisiunea de la radio până la 10:00, du-te la aeroport, zboară în oricare oraș ții discursul, du-te la culcare, trezește-te a doua zi dimineață și ține discursul, zboară înapoi acasă și du-te la culcare, trezește-te a doua zi dimineață la 4:30 ca să ajungi la emisiunea radio.

Între timp, aveam și un podcast în care luam interviuri pentru a-mi putea susține cartea, scriam articole pentru diverse publicații și, ocazional, mai apăream și pe la BBC să vorbesc despre știrile din State. Îmi vedeam fiul doar rareori, iar când îl vedeam eram irascibilă. Tot ce voiam să fac în timpul meu liber era să mă ghemuiesc într-un colț al canapelei și să mă uit la seriale.

Începusem să mă gândesc dacă nu cumva mă mișc prea repede, atât de repede încât nu am timp să iau deciziile raționale despre ce lucruri vreau să fac și ce lucruri fac doar pentru că îmi apar în calendar. Mi-am dat seama că eram pe modul automat. Eram ca Lucy în episodul acela faimos de la fabrica de ciocolată, atâta doar că eu tot acceleram ca să pot să țin pasul cu evenimentele din viața mea.

„Crezi că uneori încercăm să facem prea multe în același timp?“, l-am întrebat pe unul dintre mentorii mei.

„Obișnuiam și eu să fac asta“, a răspuns el. „Apoi, am început să mă asigur că există goluri în calendarul meu, destule goluri încât să poată să-mi permită să respir.“

I-am menționat îngrijorările mele unei alte prietene, iar ea m-a îndreptat spre discursul TED al lui Carl Honoré despre Mișcarea lentă. Honoré nu a fost cel care a pornit mișcarea – discursul și cartea sa au apărut la ani după ce pornise ideea în Italia și începuse să se extindă în toată lumea. Dar gândurile lui despre subiect au fost, cu siguranță, fascinante.

Mișcarea lentă a început ca un protest față de fast-food. Probabil că ai văzut fotografii cu Piazza di Spagna din Roma. Este vorba despre spațiul deschis de la capătul Treptelor Spaniole, iar în mijlocul piațetei pietruite se află faimoasa Fontana della Barcaccia (Fântâna vechii bărci), creată de Pietro Bernini la începutul anilor 1600.

Modelul fântânii a fost bazat pe o legendă. În secolul al XVI-lea, se spunea că râul Tibru se revărsase, iar când se retrăseseră apele, în mijlocul pieței mai rămăsese doar o barcă solitară. În memoria acestei povești, Bernini a proiectat o barcă din travertin, care pare să plutească pe apa limpede.

Poetul John Keats a locuit într-o casă din Piazza di Spagna până în momentul morții, iar casa a fost transformată într-un muzeu și este deschisă publicului. O scară cu 135 de trepte de pe o parte a pieței duce până la biserica Trinità dei Monti. Per total, este un loc superb din Roma, semnificativ istoric și prețuit, în mod justificat, de poporul italian.

Așa că, în anii 1980, când McDonald's și-a anunțat intenția de a construi un restaurant în Piazza di Spagna, unii oameni au protestat. Notabil printre protestatari a fost un bărbat subțirel, cu ochi albaștri, pe nume Carlo Petrini.

Petrini era un critic culinar foarte cunoscut, iar când McDonald's și-a deschis ușile, el a distribuit farfurii cu paste penne mulțimilor de protestatari și a fondat un grup numit Slow Food.⁹

Manifestul organizației declara: „Suntem înrobiți de viteză și am cedat toți în fața aceluiași virus insidios: Viața rapidă“.

Grupul îi încurajează pe oameni să se bucure de procesul preparării mâncării, să se bucure de fiecare înghițitură și de conversațiile cu ceilalți de la masă. Acum există grupuri Slow Food în peste 150 de țări.

Slow Food s-a răspândit și a provocat și alte eforturi, precum mișcarea de-la-fermă-acasă, dar ideea de bază despre ritm s-a extins și la industriile non-gastronomice, precum moda, educația și călătoriile.

Ideea nu e că totul ar trebui să fie mai lent, ci că nu totul trebuie să fie pe repede înainte. Zbor zeci de mii de kilometri în fiecare an pentru munca mea

și nu am nici o dorință să lungesc vreo călătorie de afaceri și să merg 12 ore cu trenul, în loc de patru cu avionul.

Dar dacă mă duc la New Orleans să vizitez un prieten, poate că voi trece peste timpul acela în plus petrecut pe drumul spre aeroport, prin verificările de securitate, la poarta de așteptare sau în taxiul care mă duce la hotel și voi alege, în schimb, să merg cu trenul. E mai încet, dar ajung la destinație într-o stare mai bună (mersul cu trenul este infinit mai puțin stresant pentru mine decât avionul).

Crede-mă, aici nu e vorba despre cineva care are cantități nelimitate de timp liber și care te ceartă că ar trebui să ieși și să miroși trandafirii. Nu doar că mă identific cu această tendință de a mă mișca cât de rapid este posibil, dar am și cedat în fața ei aproape toată viața mea. Desigur, sunt conștientă de faptul că acum sunt propriul angajat și, deci, nu sunt legată de programul altcuiva, dar am început să explorez ideea de a încetini anumite părți ale vieții mele încă de pe vremea când eram angajată cu normă întreagă.

După ce am cochetat cu ideea, mi-am dat seama că era posibil să încetinesc anumite aspecte ale vieții. Am descoperit că sunt în stare să gătesc dacă îmi limitez numărul de interviuri pe care le dau în fiecare săptămână. Stând departe de rețelele de socializare între orele opt dimineața și cinci seara, puteam să strecor încă o plimbare cu câinele. Dar aceste mici schimbări nu au fost de ajuns pentru mine.

Cel mai important motiv pentru care am demisionat din poziția mea cu normă întreagă și mi-am deschis propria companie a fost dorința de a recâștiga controlul asupra vieții. Eram atât de ocupată, încât simțeam că munca îmi controlează viața și îmi dictează toate deciziile, iar asta nu mă făcea fericită.

Am crezut că un program mai relaxat va veni automat atunci când voi deveni propriul șef, dar n-a fost așa. Odată ce-am încetat să mai petrec 40 spre 50 de ore în fiecare săptămână la postul de radio, pur și simplu am adăugat 40 de ore (sau mai mult) la celelalte evenimente și sarcini din calendar, ca să umplu golul. Procesul meu de gândire a fost ceva de tipul: nu mai lucrez cu normă întreagă, așa că pot să țin niște discursuri în plus sau să scriu mai multe articole. Rezultatul a fost că aveam mai multe în program ca liber-profesionist decât avusesem atunci când lucram pentru altcineva! Cu alte

cuvinte, nu șeful era problema.

Nu spun asta ca și cum aș fi avut această problemă, iar acum scriu o carte ca să-ți spun și ție cum s-o faci. Încă mă chinui în fiecare zi, iar cercetarea pentru această carte a avut, inițial, scopul de a mă ajuta să-mi rezolv problema. Când am început să citesc despre Mișcarea lentă, am înțeles imediat cum un ritm mai relaxat ar putea reduce stresul, sprijinind astfel sentimentul de prezență. Am făcut mare parte din această cercetare în luna iulie a anului 2018. În mod evident, informația nu a rămas doar la mine, pentru că, doar câteva luni mai târziu, în octombrie, am ținut șase interviuri diferite de 30 de minute pentru podcast și mi-am luat șase angajamente de a vorbi în Atlanta, Chicago, Los Angeles, Toronto, Palm Springs și Washington, DC.

Dar să luăm o mică pauză și să recunoaștem un aspect foarte important al situației: sunt o persoană foarte norocoasă. După 46 de ani de chinuri, în care mi-am dus traiul de la un salariu la celălalt ca mamă singură, am fost ca lovită de fulger în 2016. Discursul meu de la TEDx a devenit viral și am început să primesc oferte de a ține discursuri contra unor sume la care nici n-aș fi visat în anii anteriori.

Înainte de 2016, lucram aproape tot timpul și trăiam într-un stres continuu, mă îngrijoram cu privire la facturi și nu știam dacă aș putea să fac față unei urgențe financiare ipotetice. După 2016, tot mai munceam o grămadă și mă simțeam epuizată și copleșită, dar măcar eram bine plătită. Să nu mai fiu nevoită să mă îngrijorez pentru chirie, să nu trăiesc cu groaza că aș putea să-mi rup mâna sau că mașina mi s-ar putea opri în mijlocul drumului, toate astea au produs îmbunătățiri semnificative pentru starea mea generală.

Nu e nici o îndoială că, dacă ai destui bani, lucrurile sunt mai ușoare. Dar, în timpul tuturor acelor ani de chin, am crezut că banii înseamnă o viață fericită și sfârșitul stresului. Nu s-a întâmplat asta.

Majoritatea călătoriilor mele de afaceri sunt programate de un asistent, cu șoferi spre și de la aeroport și cazări în hoteluri pe care nu mi le-aș fi permis niciodată în viața mea. Celeste din 2015 s-ar fi uitat la mine și-ar fi zis: „De ce mama naibii te plângi? Ești norocoasă că nu trebuie să mergi cu autobuzul, doar pentru că nu ai bani de taxi. Strânge și tu din dinți!” Dar Celeste din

2018 trebuia să editeze patru scenarii și să țină două interviuri pentru podcast înainte de cină și nici nu se simțea foarte privilegiată. De fapt, se simțea mizerabil.

A devenit clar că nu se va întâmpla nici o schimbare în viața mea doar pentru că îmi doresc. Trebuia să fac pași clari și să stabilesc noi limite. După cum ar spune grecii antici: „Doctore, vindecă-te!”

În ianuarie 2019 am început o călătorie cu trenul prin 48 de state americane. Am mers cu un tren de la DC până la New Orleans, apoi cu altul până în Los Angeles, iar următorul până în Seattle. Am luat un tren spre Chicago, încă unul spre Boston, după care m-am îmbarcat în ultimul tren, care m-a adus înapoi acasă, în DC. Întreaga călătorie a durat aproape două săptămâni.

Trenurile care străbat țara trec deseori prin zone izolate, unde semnalul de la telefon este slab sau inexistent.¹⁰ Recunosc că prima dată când m-am uitat la telefon și am văzut cercul mare cu o linie prin mijloc, în loc de liniile de semnal, m-am simțit panicată. Am început să-mi verific obsesiv telefonul, să văd dacă s-a restabilit conexiunea. Probabil că am verificat de 40 de ori într-o oră, iar asta era doar a doua zi din călătoria de două săptămâni.

Dar, pe măsură ce treceau zilele, m-am relaxat. Am supraviețuit ore întregi fără semnal la telefon și nu a explodat nimic. Nu a apărut nici o urgență; totul a fost în regulă. Două săptămâni fără o conexiune sigură la internet mi-au redat spațiul necesar pentru a putea să evaluez dacă trebuia sau nu să fiu conectată constant; și se pare că răspunsul a fost negativ.

E un lucru simplu să te urci în tren și să nu te mai îngrijorezi de cât timp o să-ți ia să călătorești, dar, în această epocă a exagerării și a vitezei din ce în ce mai mari, să faci asta este un lucru revoluționar. Am primit câteva oferte în acele două săptămâni să țin niște discursuri și aș fi putut să câștig niște sume impresionante de bani, dar am decis să rămân într-un vagon, să stau de vorbă cu oameni și să citesc romane polițiste. În final, cred că am ales cel mai valoros mod prin care-mi puteam petrece timpul.

Când m-am urcat în ultimul tren, spre casă, m-am simțit transformată. Nu cred că mi-am verificat ceasul nici măcar o dată, pentru că nu-mi făceam griji pentru momentul în care aveam să ajung. Am scris și am citit puțin și am stat

de vorbă cu tipul de pe celălalt scaun. Sentimentul că ar putea să se întâmple, în orice moment, ceva groaznic sau că ar putea apărea ceva urgent care să necesite atenția mea imediată dispăruse. Nu mai stăteam ca pe ghimpi. A fost destul de inconfortabil la început să mă rup de ritmul neobosit al vieții ultraconectate, dar pe măsură ce călătoria mea se apropia de final, mă gândeam cu groază la faptul că va trebui să mă alătur iar paradei lipsite de bucurie care era viața mea.

„Călătoriile lente rivalizează acum cu acea cultură de hai-să-mergem-în-Barcelona-la-prânz”¹¹, spune Carl Honoré. „Adeptii ei savurează călătoria, se plimbă doar cu trenul, cu barca ori bicicleta și chiar pe jos, în loc să se înghesuie într-un avion. Își iau timp să se conecteze la cultura locală, în loc să se grăbească să bifeze cât mai multe capcane pentru turiști.”

Ceea ce am învățat eu e că, dacă nu alegi în mod conștient o cale mai lentă, cel mai probabil vei rămâne blocat cu pedala de accelerație la podea. Nu e o chestiune de a planifica să încetinești pentru că totul în jurul tău trece rapid pe lângă tine. Majoritatea dintre noi menținem, în mod instinctiv, ritmul mediului nostru.

De asemenea, nu e necesar nici să mergi în cealaltă extremă. Nu trebuie să merg cu trenul zile întregi ca să experimentez un ritm mai liniștit. În dimineața asta, am ajuns la aeroportul din Atlanta cu aproape 90 de minute de pierdut înainte să plece avionul. Așa că am trecut de trenul pentru pasageri și am mers pe jos până la poartă. De ce, m-am gândit eu, trebuie să mă grăbesc să ajung la poartă, doar ca să mai pierd și pe-acolo vreo 20 de minute?

Pe drum, am văzut zeci de sculpturi imense făcute de artiști din Zimbabwe și m-am bucurat de una dintre galeriile mele de artă preferate, Flight Paths, a lui Steve Waldeck. Când treci de la terminalul A la terminalul B, te plimbi prin simularea unei păduri tropicale, cu sunetele îndepărtate ale păsărilor și cu ploi calde de vară. Garantez că această sculptură kinetică luminoasă, în valoare de 4,1 milioane de dolari, o să te facă să te simți mai relaxat.

În fața mea mai erau o tânără mamă și fiica ei. Prima mea reacție a fost iritarea și aproape că am pășit într-o parte ca să mă pregătesc să le depășesc. Apoi, mi-am amintit că am destul timp, așa că am încetinit pasul și l-am potrivit după al fetei. Mi-am reamintit de momentele când mă plimbam și eu

cu băiatul meu și cum mă simțeam deseori nevoită să îl grăbesc sau să îl iau în brațe ca să nu îi întârziem pe cei din spatele nostru.

Mi-am relaxat pașii doar puțin și am putut să privesc uimirea fetei pe măsură ce călătorea prin „pădurea tropicală“. „Auzi păsările, mami?“, zicea ea. „Sunt păsări adevărate?“

Aceasta a fost doar o schimbare minoră, ce m-a costat doar câteva minute, dar am ajuns la poartă cu un zâmbet pe buze. Când fusese ultima dată când ajunsesem fericită și relaxată la aeroport? Poate că a fost vorba doar despre o mică decizie ce mi-a adus jumătate de oră de bucurie, dar dacă aș lua mai multe decizii de genul acesta, poate că aș putea să adun împreună momente de liniște până când, într-un final, echilibrul vieții mele se va muta de la anxietate spre revigorare.

Desigur, aceste decizii nu sunt mereu atât de ușoare pe cât ne-am dori noi să fie.

Eu vin dintr-o linie lungă de perfecționiști, iar eu nu sunt nici pe departe cea mai impresionantă frunză din arborele meu genealogic. Evident, ceva în mine mă face să vreau să muncesc mai mult, chiar și atunci când nu e nevoie. Ar putea să fie din cauza felului în care am fost crescută?

M-am uitat la obiceiurile fraților, ale mamei și ale bunicilor mei. Am citit ce-am găsit despre străbunica mea, Carrie Still Shepperson, care a fost fiica unei sclave și a unui proprietar de plantație. Și-a obținut diploma de pedagog în 1886 la Universitatea din Atlanta. A predat ani întregi la Union School, prima școală pentru copiii de culoare din Little Rock, Arkansas. După moartea primului său soț, a rămas mamă singură timp de aproape zece ani înainte să se recăsătorească. Să fii mamă singură e greu și-acum; nici nu vreau să mă gândesc cât de greu trebuie să fi fost pentru o femeie de culoare din Sud, în 1895.

Carrie a deschis prima bibliotecă pentru afro-americieni din Arkansas și a strâns bani să pună în scenă producțiile lui Shakespeare și ale altor clasici. Și-a petrecut multe weekenduri călătorind în comunitățile rurale din Arkansas să-i învețe pe oamenii de culoare de-acolo cum să scrie și să citească, iar când a murit, în 1927, bunicul meu a descoperit că scrisese o carte ce a rămas

nepublicată până în ziua de azi.

E de-ajuns să spunem că nimeni nu ar fi îndrăznit să o numească pe Carrie Still Shepperson o leneșă. Și totuși, citind despre viața ei cotidiană, totul părea incredibil de relaxat pentru mintea mea de secol XXI. Asculta operă la patefonul familiei, citea poezii cu prietenii la întâlnirile clubului Lotus, avea destul timp să-i modeleze mintea tânără a fiului său precoc și lua cina cu familia în fiecare seară, cină gătită deseori de mama ei, care își petrecuse majoritatea vieții ca sclavă în Georgia.

Este ridicol și nemilos să vorbești despre etica muncii în aceeași propoziție cu sclavia, așa că mă uit doar la primii mei strămoși liberi. Ea a fost, fără îndoială, o femeie aprigă și neobosită. A împământenit principiile muncii asidue în mintea bunicului meu care, la rândul lui, a învățat-o pe mama, care îl irita pe sinele meu mai tânăr când îmi spunea „măcar fă ceva cât te uiți la televizor. Nu sta degeaba.“

Străbunii din partea tatălui meu erau fermieri în Texas. Sunt sigură că au trudit în condiții vitrege și că au trăit cu credința în muncă și în treaba bine făcută. Și totuși, și ei își umpleau ziua cu discuții la cină și cu jocuri de cărți, cu pește prăjit sau cu lucrul manual. Bunicul meu obișnuia să facă înghețată de casă pe aleea din spate, amestecând-o în timp ce eu stăteam pe capac să o țin nemișcată.

Cercetările în trecutul propriei familii m-au învățat două lucruri: în primul rând, credința în valoarea inerentă a productivității constante datează încă de la finalul secolului al XIX-lea. În al doilea rând, obișnuiam să echilibrăm orele lungi de muncă cu relaxarea și întâlnirile sociale. Așa că acest mod de a fi a început acum mult timp și a devenit din ce în ce mai împământenit și mai extrem odată cu trecerea generațiilor.

Dacă voiam să găsesc sursa dependenței mele față de eficiență, trebuia să mă uit în cărțile de istorie. Am început să citesc despre practicile muncii din anii 1950, din anii 1920, de la începutul secolului XX și m-am dus din ce în ce mai înapoi ca să găsesc inculpatul original. Într-un final, am început să citesc despre viața cotidiană din anii 1600, până înapoi în Grecia Antică. Mi-am dat seama că obiceiurile de muncă erau aproape complet diferite acum 250 de ani. Am avut o revelație: tot ce știm noi despre muncă, eficiență și relaxare

este relativ nou și, foarte posibil, greșit.

2. Totul începe cu un motor cu aburi

Ritmul vieții era lent, chiar domol; ritmul muncii era relaxat. Poate că strămoșii noștri n-au fost bogați, dar sigur se bucurau de relaxare din abundență.

Juliet Schor, sociolog

Munca pentru bani este un concept vechi, dar poate nu la fel de vechi cum te-ai aștepta. În urmă cu aproximativ 9 000 de ani, oamenii trăiau în comun pe pământurile care erau împărțite de toți și recoltau culturile care hrăneau o întreagă comunitate. Antropologul Ian Hodder de la Stanford spune că acești oameni probabil că nu se gândeau la sarcinile lor ca fiind muncă, ci le vedeau, în schimb, ca fiind „pur și simplu parte din activitățile lor zilnice, alături de gătitul, ritualurile și festinurile care erau o parte atât de importantă a vieții lor”.¹²

Nu se știe când a decis prima persoană să o mituiască pe alta să-i facă treaba în locul său, dar avem un document al uneia dintre aceste tranzacții timpurii. Primul fluturaș de salariu datează de acum 5 000 de ani, într-un oraș care se afla în Irakul de azi. La schimb pentru munca sa, cineva a fost plătit în bere (vreun Homer Simpson antic din Mesopotamia, probabil). De atunci, munca în schimbul berii sau al mâncării ori al altui tip de plată a devenit un obicei comun în toată lumea.

Totuși, este posibil să fi cochetat pentru foarte mult timp cu ideea greșită despre ce însemna „munca” pentru strămoșii noștri. Țăranii medievali munceau, în medie, mult mai puține ore decât noi și se bucurau de

semnificativ mai mult timp de relaxare.¹³ Poate suntem tentați să credem că a trebuit dintotdeauna să muncim măcar 40 de ore pe săptămână ca să avem un trai decent, dar de fapt acesta este un fenomen relativ recent.

N-o să mă apuc să spun că oamenii se descurcau mult mai bine în Evul Mediu. În mod evident, nu e adevărat. Majoritatea oamenilor au o calitate a vieții mult mai ridicată acum și nici nu trebuie să ne îngrijorăm c-o să murim de ciumă. Probabilitatea de a supraviețui după orice boală este semnificativ mai mare decât atunci, casele sunt mult mai confortabile și avem acces la educație în majoritatea locurilor. Cu siguranță că ne descurcăm mult mai bine acum decât o făcea țăranul european în anii 1600. Dar, în general, chiar muncim mai multe ore. Acesta este un fapt incontestabil.

Pentru scopul nostru voi vorbi doar despre orele de muncă și orele din afara muncii. N-am să includ timpul necesar pentru spălatul rufelor, gătit sau călătorit, chiar dacă și astea se pun ca muncă. Am să mă refer doar la timpul pe care îl petrec oamenii câștigând ceea ce au nevoie pentru a supraviețui. Munca poate fi satisfăcătoare și agreabilă sau poate fi repetitivă și plictisitoare, dar este ceva ce suntem obligați să facem din necesitate. După câte se pare, într-o comparație directă între ziua de azi și Evul Mediu, era nevoie de mult mai puține ore de muncă pentru a întreține un țăran în 1600 decât pentru a întreține un angajat mediu astăzi.

De fapt, în mulți dintre cei 300 000 de ani (mai mult sau mai puțin) în care s-a plimbat Homo sapiens prin lume, n-a muncit 40 de ore pe săptămână și cu siguranță n-a muncit mai mult de 300 de zile pe an. Obiceiurile noastre în ceea ce privește munca s-au schimbat dramatic acum aproape două secole. Orele moderne de muncă sunt o aberație și avem destule documente istorice care să dovedească asta.

Dacă ne întoarcem în urmă cu 4 000 de ani, în zilele grecilor antici, vedem că atenienii aveau aproape 60 de sărbători pe an. Până la mijlocul secolului al IV-lea î.Hr., erau aproape șase luni oficiale de sărbătoare, zile în care nu se muncea absolut deloc. Munca la grecii antici se desfășura în salturi: activitate intensă în timpul plantării sau recoltării, urmată de perioade extinse de odihnă pentru sărbători și festivaluri.

Pentru mare parte din Europa, Asia și Africa de Nord, acest model de bază a

rămas aproape neschimbat vreme de zeci de mii de ani. Înainte ca epoca industrială să înceapă în 1760 în Marea Britanie, majoritatea oamenilor aveau aceleași obiceiuri ca strămoșii lor, până la Platon sau Aristotel. Ziua lor începea odată cu răsăritul soarelui și se sfârșea când steaua de foc dispărea dincolo de orizont. Viața oamenilor era asemănătoare celei a păsărilor.

Până în secolul al XIX-lea, doar cei bogați își permiteau să aprindă lumânări în mod regulat, așa că apusul însemna întuneric. Atena avea parte de aproape 14 ore de lumină pe zi vara și aproape zece iarna.

Cu siguranță că o zi de 14 ore de muncă este una foarte lungă. Dar servitorii lui Homer nu lucrau 14 ore pe zi. Istoricul și economistul englez James E. Thorold Rogers a scris multe despre obiceiurile clasei muncitoare din șase secole de istorie britanică. Potrivit cercetării sale, țăranii medievali nu lucrau mai mult de opt ore pe zi, uneori chiar și mai puțin, și petreceau cel puțin o treime din an fără să lucreze, sărbătorind zilele sfinților și alte evenimente speciale.

Vreau să adaug un aspect aici: nu am nici un interes să călătoresc în timp și să trăiesc ca iobag în Anglia medievală. Îmi plac foarte mult mașina mea electrică, cuptorul meu cu microunde și computerul. Dar nu doar tehnologia s-a schimbat odată cu trecerea timpului, ci și stilul și calitatea vieții. Până acum vreo 200 de ani, aveam o grămadă de timp liber. În lumea preindustrială, munca nu era axa în jurul căreia se învârtea toată viața.

După cum scria și Thorold Rogers în cartea sa *Six Centuries of Work and Wages*, „Epoca avea și dezavantajele sale, așa cum e cazul oricărei epoci, dar avea și avantaje... țăranul de secolul al XIII-lea, cu toate că nu deținea multe din lucrurile pe care le va avea descendentul său de secol al XVIII-lea, avea multe elemente solide ale avantajelor din prezent și nu puține speranțe de progres viitor“.

Speranțele progresului viitor stăteau în capacitatea fie de a munci propriul pământ, fie de a câștiga venituri ca meșteșugar sau artizan. Înainte de zorii epocii industriale, majoritatea oamenilor munceau pentru ei sau drept contractori, prin urmare își puteau face singuri programul.

În cartea *Life on the English Manor*, H.S. Bennett notează că, în sistemul

feudal, majoritatea iobagilor le datorau taxe „pe zi“ boierilor lor.¹⁴ Adică pe o zi de muncă ce începea dimineața devreme și se încheia la prânz. Adică aproape șase ore și jumătate în timpul verii. Artizanii lucrau aproape nouă ore pe zi, a descoperit Bennett, dar lucrau pentru ei înșiși, aveau flexibilitate completă în orele de lucru și își păstrau aproape tot profitul. Fermierii care aveau grijă de propriile pământuri lucrau puțin mai mult de opt ore pe zi.

Până în secolul al XIX-lea, era de neconceput, oriunde în lume, să lucrezi 52 de săptămâni pe an. Muncitorii aveau atât de mult timp liber, încât James Pilkington, episcopul Durhamului, se plângea de asta în secolul al XVI-lea: „Omul muncitor se odihnește spre finalul dimineții“¹⁵, scria el. „O bună bucată din zi trece înainte ca el să se apuce de muncă; apoi trebuie să ia micul dejun și trebuie să îl ia la ora obișnuită, altfel o să fie prilej de chinuală și vociferări... La prânz trebuie să aibă timp pentru somn, iar după-amiaza să-și facă siesta, ceea ce ocupă o mare parte din zi; iar când îi vine timpul, seara, la prima bătaie a ceasului își aruncă uneltele și părăsește locul muncii, indiferent în ce stadiu s-ar putea afla aceasta.“

Episcopul nu era singurul aristocrat supărat. Există o varietate de exemple surprinzătoare de oameni bogați care se plâng că muncitorii lor sunt leneși și-și iau prea mult timp liber. Cel puțin asta nu s-a schimbat deloc.

Toate acestea precedă epoca fabricilor și a utilajelor, desigur. Schimbările din cultura, economia, politica și munca din secolul al XIX-lea au fost masive. N-am cum să exagerez când spun că Revoluția industrială a schimbat fiecare aspect al vieții umane, inclusiv tipul de mâncare pe care-l consumă oamenii sau cât de mult dorm noaptea.

Înainte de anii 1800, munca fusese, practic, aceeași timp de secole întregi. Cei mai mulți oameni trăiau în zonele rurale, mulți dețineau sau închiriau măcar o bucată de teren și aveau o grămadă de timp să se poată ocupa de treburile casnice ori să-și muncească pământul. Ba chiar aveau timp să stea în jurul focului și să asculte toate cele 3 182 de versuri din poemul epic Beowulf. Pe-atunci, asta era considerată o seară distractivă cu familia.

Cu toate că avem evidențe de practici ale muncii foarte bune în Anglia, mai știm și că celelalte națiuni europene aveau o abordare destul de asemănătoare față de timpul liber. În cartea *The Overworked American*, sociologul Juliet

Schor notează că englezii lucrau mai mult decât vecinii lor. În Franța, muncitorii aveau 180 de zile libere garantate, iar în Spania aveau dreptul la aproape cinci luni de pauză pe an.

Excepțiile din toate domeniile erau sclavii și unii servitori liberi. Nu suntem siguri când anume au fost forțați africanii să devină sclavi, dar știm că sclavii au fost deținuți legal începând cam cu anul 1640. Când vorbesc despre ore de muncă, nu mă refer la sclavi, care nu aveau nici un fel de putere și nici nu li se cerea părerea și care nu tranzacționau munca pe salariu. Sclavia a fost barbară din mai multe motive, inclusiv din cauza caracterizării anumitor ființe umane ca fiind demne de același respect pe care l-ar merita un cal sau o vacă.

În această istorie a practicilor muncii nu vorbesc despre o anumită populație, ci despre clasa muncitoare în general, cei care sunt angajați de alții în schimbul salariilor.

Există documente detaliate despre practicile muncii din Marea Britanie și din restul Europei, tocmai din acest motiv mi-am concentrat toată atenția aici. Nu intenționez să sugerez că toți oamenii au experimentat aceleași lucruri ca europenii sau că sistemul european era, în vreun fel, superior.

Cu toate acestea, mulți dintre cei care trăim în țări industrializate continuăm să urmăm tradițiile și obiceiurile formate în Marea Britanie și în restul Europei. Mulți angajatori, fie că erau manufacturi sau instituții administrative, din aceste regiuni au păstrat cu multă atenție documente despre zilele de lucru și zilele libere. Așa știu că viața oamenilor s-a schimbat, după zeci de milioane de ani, odată cu zorii epocii industriale. Și tot așa știu și că unele dintre aceste schimbări nu au fost pozitive.

Multe influențe diverse au condus societatea de la Iluminism la epoca industrială. Până în anii 1700, oamenii trăiau deja mai mult, așa că munca era destulă, iar Revoluția agricolă i-a adus Marii Britanii un surplus de mâncare, ceea ce a făcut ca mulți oameni care fuseseră angajați la ferme să fie nevoiți să-și caute de lucru. Mai mult decât atât, inovațiile în domeniul bancar, în comerț și în transport au făcut să fie mai ușor să faci afaceri pe tot parcursul anului și dincolo de granițele țării.

Și totuși, poate cel mai direct stimul al erei industriale a apărut în Scoția, la Universitatea din Glasgow, când un inovator autodidact, pe numele lui James Watt, a fost rugat să repare un motor cu aburi Newcomen. L-a reparat, dar a descoperit că motorul dădea prea puțină putere.

Așa că a început să se joace cu mașinăria și să experimenteze cu aburul, până când a construit un model care folosea cu 75% mai puțin combustibil decât Newcomen și care era considerat și mult mai puternic. La mai mult de un deceniu, în 1776, pe când John Adams și Thomas Jefferson semnau Declarația de Independență în Philadelphia, în Marea Britanie erau vândute și instalate primele motoare Watt.

Motorul cu aburi Watt a fost folosit inițial, în special, pentru pomparea apei din minele de cărbuni, dar nu a durat mult până când oamenii și-au dat seama că ar putea atașa aceste motoare la aproape orice. Războaiele de țesut au început să fie propulsate cu aburi, iar la fel s-a întâmplat cu morile și cu turnătoriile. Orașele nu mai aveau nevoie de un râu și de un rezervor de apă ca să genereze energie și nici nu mai aveau nevoie de sute de cai. (Cal-putere obișnuia să fie un termen literal.) Au fost construite fabrici, au apărut nave cu aburi pe Tamisa, iar epoca industrială a luat avânt.

Când fabricile au început să producă bunuri, tipul angajării s-a transformat. Înainte de secolul al XIX-lea, majoritatea oamenilor locuiau în zonele rurale. Dar în 1850, pentru prima dată în istoria lumii, mai mulți britanici au ajuns să locuiască în orașe decât la țară. A fost nevoie să mai treacă încă 70 de ani să se întâmple asta și în Statele Unite, cam în aceeași perioadă în care Buster Keaton era star de cinema, iar oamenii dansau Charleston.

Înainte de epoca industrială, majoritatea oamenilor lucrau pentru a termina o anumită sarcină: să aducă recolta acasă, să construiască un hambar, să coasă o pătură. În timpul unei singure zile, un fermier putea realiza o varietate largă de sarcini: avea grijă de animale, uda recolta, captura dăunători, repara garduri și o grămadă de alte lucruri. Atunci când acești fermieri au devenit muncitori în fabrică, și-au pierdut varietatea din zilele de muncă și au sfârșit prin a face aceeași sarcină absurdă și monotună, stând în aceeași poziție timp de 14 ore pe zi.

O altă schimbare a fost cea a ubicuității proprietății. Istoricii au observat că,

cel puțin în Anglia, în Evul Mediu, majoritatea oamenilor deținea ceva pământ. Iobagii aveau un minimum de 12 hectare și își cultivau propria recoltă. În ultimii 250 de ani, terenurile publice au ajuns să fie deținute de privați; nu mai sunt vaci care pasc pe pășunile comune. Acesta este motivul pentru care s-a produs exodul de la țară către aglomerația din zonele urbane.

Multe dintre orașe nu erau pregătite să găzduiască un asemenea aflux de rezidenți. Pe măsură ce oamenii s-au înghesuit în orașe, casele lor au devenit „o grămadă de gunoi și mizerie“, notează istoricul E.P. Thompson. Mai mult decât atât, un muncitor care închiria o cameră jalnică în Londra era considerabil mai puțin influent și puternic decât un iobag care deținea chiar și cea mai mică palmă de pământ la țară. Mutarea la orașe a secătuit clasele muncitoare de putere și de bogății.

Când oamenii au început să lucreze în fabrici, munca nu se mai termina. Nu făceai o roată de căruță ca să înlocuiești una stricată – făceai zeci de roți de căruță. Continuai să faci bluze sau potcoave de cai sau găleți de apă ori sticle de cerneală până când rămâneai fără resurse sau până când nu-ți mai puteai ridica mâinile, iar atunci erai înlocuit de altcineva, care continua munca de unde o lăsaseși.

Profiturile afacerilor erau brusc bazate mai mult pe volumul vânzărilor decât pe marjele de profit. „Companiile aveau de-acum nevoie de timpul muncitorilor ca să lucreze în fabrici și trebuiau să țină condici pentru a putea coordona masele și pentru a menține în mișcare roata industriei“¹⁶, subliniază psihologul în afaceri Tony Crabbe. „Atât de valoros devenise timpul, încât mulți patroni lipsiți de scrupule își modificau ceasurile în timpul zilei pentru a putea să scoată mai multe ore de la muncitorii neștiutori.“

Iată o altă idee demnă de luat în considerare: până spre finalul anilor 1800, majoritatea economiilor europene dețineau o clasă considerabilă alcătuită din meșteșugari: tinichigii, potcovari, pielari și alții, care-și aveau propriile unelte și erau maeștri în domeniile lor. Dacă voiai să construiești o catedrală, angajai muncitori care să ridice zidurile și artizani care să sculpteze balustradele și garguiele și care să picteze altarele. După cum subliniază istoricul Nelson Lichtenstein, Paul Revere a fost un argintar renumit, iar portretul său cunoscut care stă acum în Muzeul de Arte Frumoase din Boston a fost pictat cu șapte ani înainte de faimoasa sa cursă. În acesta, e îmbrăcat într-o cămașă

cu mâneci și are murdărie sub unghii. Meșteșugarii erau respectați și, în mare parte, independenți.¹⁷

Pe măsură ce era industrială a tot avansat, meșteșugarii au fost băgați în fabrici. Un sticlar nu putea concura cu o fabrică de sticlă. Așa că își vindea uneltele și ocupa un post acolo unde instrumentele și mașinăriile nu erau deținute de muncitori, ci de angajator. Când un muncitor își părăsea locul de muncă, nu mai lua cu el și lucrurile de care ar fi avut nevoie ca să-și găsească o altă slujbă. Se baza complet pe noul angajator ca să-i ofere uneltele și resursele. Din nou, acesta a fost un transfer semnificativ de putere.

Din cauza acestei schimbări, lumea și-a pierdut mulți artiști specializați, sculptori, tâmplari și fierari. (Iată un exercițiu interesant: uită-te la niște fotografii cu Palatul Parlamentului din Anglia, construit între 1839 și 1842. Imaginează-ți cât de mult ar fi costat toată acea muncă astăzi și vei înțelege un aspect care a fost abandonat atunci când ne-am pierdut clasa de meseriași.) În fabrici, muncitorii nu mai dezvoltau, în general, aceeași mândrie legată de munca lor, din moment ce scoteau zeci de produse la fel pe zi.

De asemenea, și mobilitatea socială a stagnat. Înainte de secolul al XIX-lea, era posibil să înveți o meserie și să muncești destul ca să ajungi în clasa de mijloc. Dar fabricile nu au nevoie de meșteșugari – au nevoie de trupuri și de mâini și nu există decât câteva posturi de conducere. Erau prea puține oportunități de avansare sau de promovare în secolul al XIX-lea și devenise aproape imposibil să ieși din clasa muncitoare.

Toate aceste modificări au fost semnificative, dar s-a mai schimbat ceva în acea perioadă, ceva cu adevărat monumental: timpul a ajuns să însemne bani. Muncitorii lucrau cu mașini care făceau relativ același număr de produse pe oră. Așadar, cu cât mai mult stătea în funcțiune mașina, cu atât mai multe produse făcea o fabrică și cu atât mai mulți bani putea face patronul. Mai multe ore însemnau mai mulți bani.

De obicei, angajații nu erau plătiți în funcție de sarcina pe care o realizau, așa cum fuseseră vreme de secole înainte, ci în funcție de ore. Am încercat să-mi imaginez cum trebuie să se fi simțit un muncitor din acea vreme care și-a primit salariul pentru o săptămână de lucru, după o viață întreagă de cultivat sau de țesut. Nu doar că această metamorfoză s-a produs recent, dar a fost și

rapidă. Și poate că a început în Anglia, dar s-a răspândit rapid și în celelalte țări și chiar pe celelalte continente.

Până și vocabularul nostru a reflectat această schimbare. În anii 1600, de exemplu, cuvântul punctualitate însemna „exactitate”. Undeva în jurul anului 1777 însă, oamenii au început să-l folosească cu sensul de „la timp”. Timp de secole întregi, cuvântul eficiență însemna „puterea de a termina ceva”, din latinescul *efficere*, care înseamnă „a realiza”.¹⁸ Dar în anii 1780, îl vedem folosit ca sinonim pentru muncă productivă, iar în 1858, cuvântul eficiență a fost folosit pentru prima dată, într-un articol, ca însemnând „raportul dintre munca utilă depusă și energia consumată”. Timp bine petrecut a început să însemne „timp în care s-au câștigat bani”.

Însă această transformare nu a rămas izolată pe etajele fabricilor; s-a extins chiar și până la concepția noastră asupra lumii naturale. Programele noastre obișnuiau să fie guvernate de răsăritul și de apusul soarelui, acum chiar și definiția zilei a evoluat, aducând reperul de pe cer pe pământ. Parțial, asta s-a întâmplat pentru că din ce în ce mai mulți oameni puteau circula pe întuneric cu ajutorul luminii artificiale.

În 1834, Joseph Morgan a dezvoltat o metodă pentru producerea comercială a lumânărilor. Lumina din casă a devenit destul de accesibilă, apoi lumânările au ajuns să fie și mai folosite în anii 1850, după inventarea parafinei, care le făcea mai curate, mai sigure și mai ieftine. În 1879, Thomas Edison a produs primul bec fabricat ca marfă și vândut.

Au devenit posibile turele de noapte. Apusul, cu momentul în care te opreai din muncit, nu mai era la fel. Zi însemnase, cândva, „orele în care stai treaz”, cât timp e soarele pe cer, dar atunci când lumina zilei și-a pierdut semnificația, zi a început să însemne „ore de lucru”. Muncitorii își puteau începe „zilele” înainte de răsăritul soarelui și le încheiau la mult timp după lăsarea întunericului.

Adevărul este că nu eram pregătiți pentru această schimbare produsă brusc de motorul cu aburi. Atunci când fabricile au început să înlocuiască fermele, nu mai existau legi care să guverneze practicile de muncă și nici reglementări care să protejeze muncitorii. Totul era prea nou. Nici un politician nu anticipase nevoia de a crea un mecanism de monitorizare sau de pedepsire a

abuzurilor. Mai mult decât atât, conducătorii guvernelor s-au entuziasmat foarte tare atunci când au văzut cum se dezvoltă fabricile și cresc profiturile. Foarte puțini oameni își doreau să ridice bariere care ar fi putut să încetinească progresul. Vorbim, desigur, despre era care a dus la secolul XX, la furtunoșii ani 1920 și la excesul descris în Marele Gatsby. Pentru industriași, atmosfera lejeră din economie și politică a dus la o exacerbare a exploatărilor profitabile.

Din cauza mediului lax, secolul al XIX-lea a fost martorul celor mai negre abuzuri asupra muncitorilor din toată istoria noastră. Unul dintre autorii mei preferați din copilărie a fost (și încă mai este, adult fiind) Charles Dickens. I-am citit o biografie când eram prin clasa a patra sau a cincea și am fost îngrozită să aflu toate lucrurile pe care le-a îndurat.

Dickens nu a uitat niciodată perioada în care a lucrat la un depozit de cremă de pantofi, pe vremea când avea zece ani, aceeași vârstă pe care o aveam și eu atunci când citeam despre copilăria lui. Câștiga șase șilingi pe săptămână - pentru a-și ajuta familia să plătească chiria. Depozitul era o „casă veche, ciudată și dărăpănată“, îi povestea Dickens prietenului său, John Forster, „literalmente năpădită de șobolani... Treaba mea era să acopăr vasele în care era crema de pantofi: prima dată cu o bucată de hârtie cerată, apoi cu o bucată de hârtie albastră; să le leg cu o sfoară, apoi să prind hârtia strâns și să îi tai marginile în așa fel încât să arate la fel de bine ca o cutie de alifie de la drogherie. Când un anumit număr de vase atingea acest nivel al perfecțiunii, trebuia să lipesc pe fiecare o etichetă tipărită, apoi să o iau de la capăt, cu alte vase.“¹⁹

De sute, dacă nu de mii de ori, degetele mici ale copilului prindeau hârtia colorată, legau sfoara și tăiau marginile. Din nou și din nou, ore la rând. Bazându-ne doar pe numărul de dați în care s-a referit Dickens la această experiență, putem clar să ne dăm seama că a avut un impact monumental asupra sa.

Economistul Rick Bookstaber scrie: „Revoluția industrială a crescut, într-un final, prosperitatea, dar, pentru un timp, a înrăutățit grav lucrurile pentru o mare parte a populației. Perioada de tranziție dintre sistemul domestic și cel de fabrici, al industriei, și dintre vechea și noua agricultură a fost una de cruntă nenorocire pentru toți cei care nu s-au putut integra în noua economie,

fie din cauza lipsei de capital, fie din cauza lipsei de adaptabilitate fizică sau mentală.”²⁰

Perioada de tranziție la care se referă Bookstaber a durat decenii întregi. Perioada de „cruntă nenorocire” s-a întins pe cel puțin o generație. Să nu uităm că unul dintre nepoții lui Charles Dickens a murit în 1962. Atât de recentă este această istorie.

La începutul epocii industriale, copiii fie munceau toată ziua, fie toată noaptea – când unul se urca în pat, celălalt se ducea la muncă. Iată concluzia mea oribilă: nu a fost o revoltă morală care a oprit, în sfârșit, exploatarea copiilor prin muncă, ci ratele extreme de mortalitate printre cei mici. Liderii erau îngrijorați de „prezervarea fizică a rasei”.

Există cărți întregi care descriu suferința muncitorilor de la începuturile Revoluției industriale, dar menționez aici aceste abuzuri pentru a ilustra cât de drastic au fost alterate condițiile de muncă odată cu mecanizarea. Nu toate schimbările au fost abuzive, dar multe dintre ele au fost, cu siguranță.

Deci, cum se leagă această istorie de viațile noastre de secol XXI? Eu n-am văzut legătura până când n-am început să învăț despre luptele care s-au dat pentru orele de muncă și pentru definiția general acceptată a zilei de muncă „rezonabile”. Înainte de secolul al XIX-lea, oamenii munceau, în medie, între șase și opt ore pe zi și se bucurau de zeci de zile libere pe tot parcursul anului. De fapt, chiar și cei aflați în cele mai de jos păături sociale petreceau la fel de mult timp liber cum petreceau la muncă. Destul de brusc însă, oamenii au ajuns să muncească ore nesfârșite, fără nici un fel de timp liber.

Prin urmare, atunci când au început să se formeze sindicatele de muncitori și să insiste pentru mai puține ore, fiecare muncitor se lupta nu pentru mijloace de protecție noi, spune James E. Thorold Rogers, ci „pentru a recupera modul în care funcționau strămoșii lui cu patru sau cinci secole în urmă”.²¹ Cu alte cuvinte, oamenii doreau să se întoarcă la aceleași obiceiuri de muncă pe care le aveau înainte să se mute în zonele urbane și la liniile de producție în masă. Așadar, lupta pentru orele de muncă s-a dat, încă de la început, pentru a ne întoarce la stilul de viață pe care l-am avut timp de milenii întregi.

În 1870, sir John Lubbock a fost ales în Parlament. Primul baron de Avebury

a fost bancher și om de știință (el a brevetat termenii Paleolitic și Neolitic pentru a descrie cele două epoci ale pietrei), dar era și un luptător avid pentru justiția socială și pentru oamenii pe care i-a identificat ca muncind cel mai mult în comunitate.

Odată ales, a început imediat să împingă spre legiferare o formă de protecție a muncitorilor. Un an mai târziu, a obținut aprobarea pe Legea sărbătorilor legale, în care patru zile din an erau rezervate ca fiind sărbători. Era pentru prima dată în aproape 100 de ani când muncitorii primeau zile libere fără nici un motiv religios sau civic, ci doar ca să se bucure de timpul liber. Acele zile erau cunoscute drept Zilele Sfântului Lubbock, în onoarea celui care luptase pentru ele.

În acea perioadă, peste tot în Europa și în Statele Unite, muncitorii se luptau pentru ore mai puține de lucru și condiții mai bune. Forțarea unei zile de lucru de opt ore a fost inițiată de fabricantul Robert Owen, care și-a dorit să creeze condiții mai bune pentru propriii angajați. Owen a fost cel care a creat motto-ul de-acum cunoscut: „Opt ore de muncă, opt ore de relaxare, opt ore de odihnă“.

Dar majoritatea angajatorilor nu erau pregătiți să urmeze modelul lui Owen și să fie satisfăcuți cu obținerea a doar opt ore de muncă de la angajații lor. O lege care a trecut în 1847 îi forța să le permită femeilor și copiilor să lucreze doar zece ore pe zi. O lege similară a trecut și în Franța, unde angajații puteau munci doar 12 ore.

Această bătălie se dădea și de cealaltă parte a Atlanticului. Partidul Muncitorilor din Statele Unite a fost fondat în 1877, la fel ca Asociația Muncitorilor în Fier, Oțel și Cositor și Frăția Inginerilor de Locomotive (cu toate că femeile reprezentau un procent semnificativ din forța de muncă, majoritatea sindicatelor muncitorești de la începuturi erau exclusiv masculine). Zeci de mii de oameni au mărșăluit la prima paradă de Ziua Muncii din New York, în septembrie 1882. Pentru ce mărșăluiau? Pentru limitarea orelor de muncă.

Răspunsul clasei superioare la aceste eforturi a fost unul ironic și, uneori, chiar periculos de agresiv. Revoltele au fost întâmpinate cu forță din partea poliției și a armatei. Cu toate că aceste confruntări par istorie antică, ele s-au

întâmpat pe vremea străbunicilor noștri, iar ei sunt cei care au pus bazele relației care există astăzi între angajați și angajatori.

Una dintre cele mai cunoscute astfel de confruntări s-a întâmplat în Chicago, în 1886, la o adunare pentru susținerea drepturilor muncitorilor care ar fi trebuit să fie pașnică. La acea vreme, unii câștigau doar 1,50 dolari pe zi și munceau 60 de ore pe săptămână. Clasa muncitoare vedea locuințele și stilurile de viață luxoase de care se bucurau proprietarii fabricilor, iar răbdarea lor luase sfârșit. Numărul membrilor Cavalerilor Muncii, care pleda pentru ziua de muncă de opt ore, a crescut de la 70 000 la peste 700 000 în doar doi ani.

Sute de oameni s-au întâlnit în Piața Haymarket din Chicago pentru, după cum spunea activistul August Spies, „a explica ideea generală a mișcării de opt ore“. Mai devreme însă, o bombă artizanală fusese aruncată spre poliție. Explozia a ucis un polițist și a dezlănțuit haosul. Când fumul și mulțimea s-au dispersat, șapte ofițeri de poliție fuseseră uciși, împreună cu alți câțiva civili, iar zeci de oameni erau răniți. Cu toate că acest eveniment a fost o tragedie, o astfel de violență era ceva obișnuit de câte ori muncitorii forțau o reformă.

Totuși, protecția muncii a început să câștige sprijin politic, pe măsură ce secolul al XIX-lea îi lăsa loc următorului. Prima țară care a stabilit ziua de muncă la opt ore a fost Uruguay, în 1915, la doar un an după ce președintele țării instituisese politici privind indemnizațiile de șomaj.

În august 1919, doctorul Stephen Bauer și-a început articolul din Monthly Labor Review după cum urmează: „În ultimele luni ale anului 1918, ziua de lucru de opt ore a devenit strigătul de luptă al maselor; angajatorii susțin că poate fi introdusă doar prin acțiuni internaționale. Prin urmare, se ridică din nou chestiunea motivelor care determină durata timpului de muncă, efectul micșorării sale și cele mai eficiente metode pentru reglementare.“²²

Gândește-te câteva secunde cât de profund au suferit strămoșii noștri și cât de mult au muncit pentru a putea asigura mai puține ore de muncă pentru ei și pentru copiii lor. Astăzi, la mai puțin de 100 de ani, am cedat acel teritoriu aproape fără nici un fel de luptă. Alegem să muncim mult și să răspundem la mesajele de la serviciu pentru că ne gândim că este singura modalitate să ne păstrăm locurile de muncă sau să ne facem treaba cum trebuie. Dar nu a fost

întotdeauna așa. Obiceiurile noastre se pot schimba pentru că nu a trecut atât de mult timp de când am început să le avem.

Cum am ajuns de la greve ale foamei și bătăi cu polițiștii la a răspunde voluntar la e-mailuri duminică noaptea și la a alege să stăm la birou ca să „terminăm“? În cartea *The Jobless Future*, Stanley Aronowitz și William DiFazio deplâng această tendință: „Un număr alarmant de muncitori, atât intelectuali, cât și manuali, își predau muncii aproape toate orele în care sunt treji și chiar și cele în care visează... Noțiunea de timp liber este la fel de departe de experiența majorității oamenilor cum este și aerul liber.“²³

Totuși, știm de peste 100 de ani că multele ore de trudă nu cresc, de fapt, productivitatea. Avem informații despre acest fapt care datează încă din anii 1800 – în perioada în care sindicatele îi forțau pe angajatori să reducă orele, proprietarii de fabrici erau uimiți să observe că productivitatea creștea, iar accidentele erau mai puține. Programul prelungit era contraproductiv în epoca atelierelor, iar cercetările arată că încă mai este, chiar și în epoca muncitorului înzestrat cu cunoaștere.

Iar asta desigur că nu se aplică doar la orele de muncă. Nu e nici o surpriză că angajații încearcă să obțină cât de multe ore pot de la angajații lor, iar aceștia din urmă vor petrece timp în plus, voluntar, pentru a obține promovări și mărituri de salariu. E de înțeles. Dar suntem unde suntem acum din cauza a ceea ce s-a întâmplat după victoria asupra orelor de muncă. Atunci când angajatorii au pierdut lupta politică, s-au mutat pe un alt câmp de bătălie: cultura.

3. Etica muncii

Așa-numita inactivitate, care nu constă în a nu face nimic, ci în a face o mulțime de lucruri nerecunoscute de formulele dogmatice ale clasei conducătoare, are același drept de a-și susține poziția ca însăși hărnicia.

Robert Louis Stevenson, Scuză pentru leneși, 1877

Întocmai cum au existat idei economice și tehnologice care au dospit secole întregi înainte să dea naștere epocii industriale, tot așa au existat și filosofii – cea mai importantă fiind cea protestantă – de etică a muncii. Martin Luther nu a schimbat doar istoria religiilor atunci când și-a bătut în cuie cele 95 de teze pe ușa bisericii din Wittenburg, Germania. Ideile lui au schimbat, într-un final, viața fiecărei persoane din lumea dezvoltată.

Pentru o bună perioadă de timp, Biserica Catolică a susținut că, pentru a obține un loc în rai, credincioșii trebuie să facă fapte bune. Se știe că lenea (reticența de a munci) este unul dintre cele șapte păcate capitale. Preoții catolici citau din Epistola lui Iacob: „Arată-mi credința ta fără fapte și-ți voi arăta și eu credința mea prin fapte“ (sublinierea îmi aparține). Luther disprețuia practica de a le da mântuirea celor care ofereau daruri sau bani bisericii, așa că a pus accentul pe munca asiduă și pe frugalitate.

Deși Luther argumenta că mântuirea se obține doar prin credință, mai predica și că munca este darul lui Dumnezeu și că putem recunoaște oamenii buni și credincioși după munca asiduă și eficientă pe care o depun. Luther credea că inactivitatea trebuia savurată după moarte.

Toate acestea ar fi putut să fi rămas între zidurile bisericii și în casele credincioșilor, dacă n-ar fi fost Max Weber. În 1904, chiar pe când sindicatele deveneau mai puternice, iar discuțiile despre ziua de muncă de opt ore începeau să câștige teren, sociologul german a publicat o carte numită *Etica protestantă și spiritul capitalismului*. Descrierea făcută de Weber credințelor lui Luther nu a fost una complet corectă, dar argumentul său economic a fost extrem de influent.

Weber argumenta că etica protestantă a muncii era responsabilă pentru creșterea capitalismului și pentru succesul Europei nordice. În carte, citează sfatul celebru al lui Benjamin Franklin: „Să nu uităm că timpul înseamnă bani. Cel care poate câștiga zece șilingi pe zi prin munca lui, dar merge în străinătate sau stă degeaba jumătate de zi, chiar dacă cheltuie doar șase peni în timpul trândăviei lui, nu trebuie să calculeze doar asta ca fiind singura lui cheltuială; el, de fapt, a cheltuit sau a aruncat cinci șilingi.”²⁴ Cu alte cuvinte, dacă stai degeaba, nu ești doar leneș, ci pierzi și bani.

Max Weber subliniază că, înainte de epoca industrială, muncitorii din ferme care primeau salarii mai mari munceau și mai puține ore. Munceau cât trebuia ca să câștige cât aveau nevoie, apoi își petreceau restul timpului relaxându-se. Etica protestantă a muncii clasifica însă inactivitatea drept imorală, iar munca asiduă – virtute. Așa că angajatorii își puteau convinge angajații devotați să lucreze mai mult, indiferent de salariul pe care îl primeau. Chiar și omul de serviciu sau instalatorul fac munca Domnului, potrivit lui Martin Luther, și nici o slujbă nu este nedemnă în ochii lui Dumnezeu.

Cartea lui Weber a fost foarte populară și a avut un impact uriaș asupra politicilor economice. De fapt, Asociația Internațională de Sociologie a numit-o a patra cea mai importantă carte din domeniu a secolului XX.

Idolatrizarea oamenilor muncitori a început în Statele Unite odată cu bătrânul Ben Franklin și cu alții asemenea lui. A crescut în intensitate în secolul al XIX-lea. În 1859, Frederick Douglass a ținut un discurs ce urma să fie repetat de nenumărate ori pe parcursul următorilor ani. Era un discurs despre „omul autodidact”.²⁵ „Nu e nimic bun, măreț sau de dorit”, spunea el, „care să nu reiasă din orice fel de muncă.”

Această viziune asupra bărbatului (pentru că, să fim serioși, aproape

întotdeauna era vorba despre bărbați) care obținea lucruri mărețe doar prin sudoarea frunții a devenit o parte esențială a Visului american, iar versiuni diferite ale acestuia au ajuns și în multe părți ale Europei. „Teoria mea despre omul autodidact este, deci, aceasta: că el este un om al muncii“, spunea Douglass. „Fie că astfel de bărbați ating excelența materială, morală sau intelectuală sau nu, munca cinstită desfășurată cu credință, cu constanță și perseverență este cea mai bună, dacă nu cumva singura explicație a succesului lor.“

Argumentul său este că succesul cuiva care realizează lucruri mărețe vine în special din sânge, transpirație și lacrimi. În schimb, cineva care nu are succes în mod evident nu muncește destul de mult.

Încă o dată, vedem schimbările din limbaj care reflectă o evoluție în filosofie. De exemplu, cuvântul gaică (bootstrapping) era folosit la începutul anilor 1800. Însemna „să sari gardul folosindu-te doar de gaica de la spate a cizmelor“ (cu sensul de proces autosusținut, folosind resursele disponibile); cu alte cuvinte, să faci ceva extrem de improbabil. Un articol din 1843 din Madison City Express ironiza un oficial spunând: „Excelența Sa încearcă cu siguranță să se ridice de găici sau, și mai bine, stă în roabă ca să se-mpingă singur.“²⁶

În deceniile care au urmat, implicațiile satirice s-au pierdut, iar expresia a ajuns să însemne îmbogățire prin efort individual. A devenit un compliment. Asta oglindea opinia unei societăți largi care, atât în Statele Unite, cât și în mare parte din Europa, îi admira nu pe bogații trândavi, ci pe cei care s-au îmbogățit prin forțele proprii, precum Thomas Edison sau Henry Ford.

Și aici intră în scenă Horatio Alger. Alger a fost fiul unui preot unitarian care s-a luptat cu sărăcia aproape toată viața. Tânărul a reușit să intre la Harvard, dar trecutul său umil nu i-a permis să intre în cluburile elitiste de-acolo. Poate că asta a oferit o parte din inspirația pentru romanele datorită cărora a devenit, ulterior, faimos.

Prima carte cu succes la public a lui Horatio Alger a fost Ragged Dick. Urmărind povestea unui lustragiu de 14 ani care ajunge să aibă succes în viață datorită sincerității, cumpătării și curajului său, cartea a fost un fenomen. Alger a scris, practic, aceeași poveste în fiecare roman al său, dar a

schimbat doar personajele și alte detalii superficiale. Astăzi, dacă cineva menționează o „poveste de Horatio Alger“, se referă la o poveste despre îmbogățire, în care un erou tânăr și curajos obține succesul cu ajutorul caracterului său pozitiv și al muncii asidue.

Romanele lui Alger au fost atât de populare și de integrate culturii americane între anii 1867 și 1926, încât povestirile sale mitice au ajuns să fie ceva demn de imitat. Nu mai era ridicol să te ridici de găicile cizmelor; era un plan de viață solid. Chiar și astăzi, în ciuda faptului că diferența de venituri este mai mare în America decât în aproape orice altă țară, mulți americani cred că se pot îmbogăți prin muncă cinstită, iar această convingere alimentează dorința de a munci prea mult, chiar și atunci când nu culegem roadele muncii noastre.

Psihologii Michael W. Kraus și Jacinth J.X. Tan au studiat perspectivele americanilor asupra mobilității sociale într-o cercetare publicată în 2015. Ei au concluzionat astfel: „Credința în Visul american pătrunde în deciziile noastre ca părinți, în practicile educaționale și în agendele politice, și totuși, potrivit datelor pe care le arătăm în această lucrare, americanii greșesc mult atunci când sunt rugați să descrie tendințele reale ale mobilității între clasele sociale“.²⁷

Greșit e un cuvânt blând. Adevărul este că șansele să ajungi milionar în Statele Unite sunt mai mici de un procent. Probabilitatea să ajungi miliardar este cam aceeași cu șansa de a fi lovit de fulger. Dar măsurăm la fel de inexact și alte schimbări mai puțin dramatice în ceea ce privește veniturile. Kraus și Tan au raportat că participanții la patru studii au supraestimat mult posibilitatea ca cineva să se mute dintr-o marjă de venit minim la una de venit ridicat.

Un alt studiu de la Princeton a arătat că, cu cât mai mare e convingerea că te poți ridica pe treptele salariale, cu atât mai probabil este să aperi statu-quoul.²⁸ Dacă ai impresia că viața ta ar putea fi o poveste dintre ale lui Horatio Alger, e mai probabil să sprijini strategiile economice și politice actuale, în loc să forțezi o schimbare. Ce contează că prietenii și vecinii mei câștigă la fel cât câștigau și acum zece ani, se gândesc mulți. Eu voi fi excepția. La interviuri, obișnuiam să le spun potențialilor angajatori că, deși nu am la fel de multă experiență ca ceilalți candidați, aș putea să „muncesc la negru“.

Cu toate că obsesia pentru eficiență și productivitate se întâlnește peste tot în lume, nicăieri nu e mai evidentă decât în Statele Unite, unde aproape 70% dintre cetățeni cred că își pot îndeplini Visul american și că cei mai importanți factori în atingerea succesului economic sunt munca grea și motivația personală.²⁹

John Swansburg, editor-șef al Atlantic, a scris despre Visului american urmărit de tatăl său și despre mitul omului autodidact și ridică o întrebare importantă: „Este un mit sănătos cel care ne inspiră să țintim cât mai sus? Sau este mai mult o deziluzie în masă, care ne oprește din a ne confrunta cu faptul că americanii săraci tind să rămână săraci, indiferent de cât de mult muncesc?”³⁰ Eu tind să cred că e mai mult deziluzie în masă decât mit sănătos, în special din moment ce, tânără fiind, credeam cu ardoare că cineva, undeva, va observa cât de mult muncesc și mă va răsplăti. Într-un final, a trebuit să-mi recunosc singură eforturile și să mă recompensez.

Această convingere că munca asiduă este o virtute și o filosofie de viață a pornit pe ușa unei biserici din Germania. Pe parcursul a 200 de ani, noțiunea religioasă că munca grea și multă te face merituos, în vreme ce, dacă-ți iei timp liber, înseamnă că ești leneș, a fost adoptată ca politică economică, un mod de a motiva angajații și de a profita la maximum de ei.

În final, această poveste este despre cum dorința industriașilor de a avea mai puțini muncitori care lucrează mai multe ore s-a combinat cu credința religioasă că munca e bună și inactivitatea e rea și cu speranța capitalistă de creștere constantă. Atunci când timpul a ajuns să coste bani, nevoia de a obține mai mult timp de la muncitori a devenit urgentă, dacă voiai ca obiectivele de profit să fie îndeplinite.

Este interesant de notat că omul care a ajutat la crearea acestei credințe în zilele lungi de muncă și în productivitate, Max Weber, și-a exprimat niște dubii când a scris concluzia celebrei sale cărți. După ce a afirmat că „atunci când ascetismul a ieșit din celulele monastice și a intrat în viața de zi cu zi... și-a îndeplinit rolul de a construi cosmosul uriaș al ordinii economice moderne”³¹, a scris că mașinăriile au ajuns să controleze viețile oamenilor și s-a întrebat dacă vor continua să le determine viețile „până când ultima tonă de cărbune fosilizat se va fi ars”³² și dacă industria care ar fi trebuit să îmbunătățească viața umană nu cumva va ajunge să fie „o cușcă de fier”.

Îngrijorarea lui că ne vom epuiza resursele și ne vom încătușa singuri a fost una justificată. Dar, chiar și văzând efectele dezastruoase ale politicilor anterioare, tot ni se spune să continuăm să muncim, așa cum li s-a spus și părinților și bunicilor noștri înaintea noastră.

La începutul secolului XX era un lucru normal ca scriitorii să mustre oamenii pentru indolența lor. John Candee Dean a scris un articol pentru Indianapolis Star, în 1920, în care spunea: „După ce ai lucrat șase, opt, zece sau chiar 12 ore pe zi, să nu cumva să te gândești că restul orelor pe care le ai pot fi pierdute pe plăceri... nu-ți pierde timpul la filme, la teatru sau pe străzi. Dacă îți folosești bine tot timpul liber, nu doar că poți deveni independent financiar, dar poți ajunge și să fii educat.“

În această perioadă, munca a început să se amestece cu identitatea. Gata cu diletanții care studiau arheologia în timp ce lucrau ca bancheri și ca scriitori – epoca industrială a fost martora creșterii numărului de ingineri, inventatori și an-treprenori precum Henry Ford. Ford a fost lăudat la nivel internațional pentru etica muncii sale, iar un fragment din autobiografia sa sună mai mult ca o predică decât ca un tratat asupra industriei. „Munca este rațiunea noastră“, scria Ford. „Respectul nostru față de sine, salvarea noastră. Munca și numai munca poate asigura sănătatea, bogăția și fericirea.“³³

Transformarea pe care a provocat-o această idee la scară largă nu poate fi supraestimată. Atunci când timpul înseamnă bani, orele libere înseamnă o pierdere de bani. Aceasta este baza filosofică a stresului nostru modern: că timpul este prea valoros pentru a fi pierdut. Noi nu petrecem timpul, ci îl pierdem. Nu e de mirare că nu mai avem hobby-uri.

Atunci când munca este cea care te face folositor și merituos, cei care nu muncesc cât de mult se poate sunt văzuți ca inutili și nedemni. Pentru mulți oameni din vremea lui Henry Ford, era mai rușinos să pierzi o zi de muncă decât să nu te duci într-o duminică la biserică. Aș argumenta că munca a început să înlocuiască religia. De fapt, experții prezic că, până în 2035³⁴, cei fără nici o afiliere religioasă vor depăși numărul protestanților în Statele Unite. Așadar, credința scade, dar etica muncii pe care a creat-o crește.

Aproape imediat ce ziua de muncă de opt ore a fost acceptată ca fiind standardul, muncitorii au început să lucreze voluntar mai mult ca să se ridice

în rang și să câștige admirația colegilor și a patronilor. „Societatea noastră măsoară valoarea personală în termeni de productivitate, eficiență și maximizare a potențialului“, scrie Rebecca Konyndyk DeYoung, profesor de filosofie la Calvin College. „Așa că am face mai bine să fim ocupați, altfel nu vom fi buni de nimic.“³⁵

Este destul de evident, totuși, că muncitorul normal de la începutul secolului XX nu a crezut niciodată cu adevărat această poveste cusută cu ață albă. Bunicii mei încă mai „pierdeau timpul“ grădinărint sau mergând în cluburi sociale și petreceau ore întregi în parcurile naționale, bucurându-se de priveliște, fără să facă poze pe care să le pună pe Instagram. A mai fost nevoie de încă 50 sau 60 de ani până să credem cu toții povestea companiilor. Totuși, această credință de fundal în productivitate, muncă asiduă și eficiență a început să clocotească atunci când lumea a intrat în război. În acel moment, producția eficientă a devenit nu doar scopul, ci necesitatea pentru a putea sprijini rezistența în fața războiului.

După ce s-a încheiat Primul Război Mondial, în 1918, economiștii au început să reconsidere munca și productivitatea. Ispita Visului american a devenit și mai mare. Nici măcar Marea Criză nu a stăvilit optimismul lui John Maynard Keynes, cel mai influent economist al secolului XX. Faimosul său eseu din 1930, „Posibilități economice pentru nepoții noștri“, a prezis că Marea Criză era doar un scurt impuls pe ecranul radarului financiar, va fi temporară și uitată rapid.

Keynes a prezis că, până în anul 2030, oamenii vor lucra doar 15 ore pe săptămână și că asta va fi de-ajuns ca să-i țină pe toți hrăniți, îmbrăcați și adăpostiți. „Pentru prima dată de când a fost creat“, scria Keynes, „omul se va confrunta cu problema sa reală, permanentă – cum să-și folosească eliberarea de grijile economice, cum să-și ocupe timpul liber, în funcție de știința și dobânzile compensatorii care vor fi câștigate.“³⁶

Keynes nu a avut dreptate în predicțiile lui, dar nu a fost nimic greșit la calculele pe care le-a făcut marele economist. A văzut cât de repede avansa tehnologia și a adăugat asta la câștigurile de productivitate și la dobânzile compensatorii și a văzut că lumea dezvoltată va produce, într-un final, la fel de multă bogăție într-un timp mult mai scurt. Viziunea lui Keynes față de viitor ar fi trebuit să fie corectă. Așadar, de ce a greșit el atât de tare?

După cum spunea economistul din Georgetown, Karl Widerquist, „această predicție nu este neapărat o eroare, ci un puzzle: cum ar putea ca unu și cu unu, atât de corect prezise de Keynes, să nu facă doi? Pentru oamenii din 1930, nu părea logic că economia va continua să crească fără să ne elibereze din lupta pentru supraviețuire.”³⁷ Și nici mie nu-mi pare logic, la aproape 90 de ani de la predicția lui Keynes.

Cum se face că producem atât de multă bogăție prin munca noastră, și totuși majoritatea dintre noi simțim că abia ținem pasul cu standardul de viață, ca să nu mai vorbim de crearea unei situații în care copiii noștri să se descurce mai bine decât noi? De ce am mai multe de făcut decât bunica mea, în ciuda faptului că dețin o mașină de spălat vase, un cuptor cu microunde și un computer portabil?

Răspunsul poate fi găsit în deceniile care s-au scurs între cel de-al Doilea Război Mondial și anii 1980. Keynes a avut dreptate măcar cu un lucru: Marea Criză a fost doar o pauză temporară în funcționarea motorului Revoluției industriale. Atunci când avioanele de luptă au început să iasă pe ușile fabricilor în anii 1940 și când zeci de mii de femei au început să muncească pentru a-i înlocui pe bărbații care fuseseră chemați la război, a fost ca și când inima atrofiată a capitalismului ar fi fost defibrilată.

Procesul de aprovizionare și de efectuare a operațiunilor militare la scară globală a învățat Europa și Statele Unite că industria prelucrătoare ar putea fi incredibil de productivă cu un număr mult mai mic de muncitori decât fuseseră angajați înainte. Cu toate că cetățenii erau limitați de un sistem de rații, pierderea unui număr uriaș de muncitori bărbați nu a schilodit economiile și nici nu a încetinit productivitatea.

Lupta pentru orele de muncă părea, în acel moment, că se terminase. Împărțirea zilei în calupuri de opt (opt pentru muncă, opt pentru somn, opt pentru relaxare) părea categoric stabilită în anii de după cel de-al Doilea Război Mondial. După cum scria Juliet Schor în *The Overworked American*, „până spre finalul anilor 1950, problema orelor excesive de muncă fusese rezolvată – cel puțin în mințile experților. Săptămâna de patru zile părea să se întrezărească în viitorul foarte apropiat.”³⁸

Vedeți voi, Keynes nu a fost singurul care a crezut că orele de muncă se vor

reduce semnificativ. Biologul evoluționist Julian Huxley credea că oamenii vor obține cinci zile libere „în momentul când vom atinge punctul în care lumea va produce în doar două zile toate bunurile de care va avea nevoie”.³⁹ În acel moment, Huxley spunea că „trebuie să reducem producția de bunuri și să ne întoarcem atenția către marea problemă a petrecerii timpului liber”.

În 1965, un subcomitet al Senatului prezicea că, până în anul 2000, americanii vor lucra 14 ore pe săptămână și vor avea aproape două luni de vacanță. În schimb, americanul mediu primește zece zile de vacanță plătită și aproape unul din patru nu primește absolut nici o zi liberă plătită. Din păcate, s-au petrecut două lucruri care au oprit scăderea orelor de muncă: o creștere a consumerismului și o creștere uriașă a inegalității salariale.

În primul rând, mulți muncitori au început să-și folosească veniturile în plus nu ca să muncească mai puțin, ci ca să cumpere mai mult. Pentru că economia este dependentă de dezvoltare, spuneau oficialii populației, este patriotic să cumperi mai multe lucruri. Marketingul a devenit o industrie majoră, creând o dorință pentru lucruri nenecesare, dar atrăgătoare. Succesul Crăciunului părea condiționat de sumele pe care consumatorii le aruncau pe cadouri.

Un alt motiv pentru care mulți dintre noi ne definim astăzi pe baza funcțiilor pe care le ocupăm la locul de muncă este scara salarială. Pentru ca toți muncitorii să profite de pe urma creșterii profiturilor, toți muncitorii ar fi trebuit să primească un procent rezonabil din acele profituri. Ce s-a întâmplat, în schimb, a fost că începând cu anii 1960 și până în prezent, salariul angajaților a stagnat sau a crescut doar foarte puțin (atunci când a fost ajustat de inflație), în vreme ce salariile directorilor executivi au explodat. Profiturile despre care credea Keynes că vor sponsoriza un stil de viață mai liber pentru toată lumea s-au dus, în mare parte, către un procent infim al populației.

Cu toate că prețurile bunurilor au scăzut pentru toată lumea, profiturile obținute din vânzarea acelor bunuri s-au dus către o fracțiune din populație. „Beneficiile productivității nu au fost împărțite în mod egal”⁴⁰, spune istoricul Nelson Lichtenstein, directorul Centrului de Studiu asupra Muncii și Democrației. Multe dintre companiile care au revoluționat vânzările cu amănuntul au fost fondate cu zeci de ani în urmă. Walmart, de exemplu, și-a deschis porțile în iulie 1962.

„Unul dintre cele mai importante lucruri la Walmart“, mi-a spus Lichtenstein, „este că productivitatea în industria cu amănuntul a crescut dramatic, dar beneficiile nu au fost împărțite cu muncitorii. Inegalitatea salariilor este o funcție a inegalității puterii. Acest decalaj este o funcție a diferențialului de putere.“ În Statele Unite există mai multe averi private decât oriunde în lume, de exemplu, dar decalajul între bogați și săraci este doar al patrulea ca mărime dintre țările studiate de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE).

Acesta este, în parte, motivul pentru care atât de mulți oameni simt că lucrează un număr incredibil de ore, fără să facă vreun progres financiar: beneficiile muncii lor asidue se acumulează în conturile altcuiva. Potrivit datelor obținute de Institutul de Politici Economice, salariul angajaților care nu fac parte din echipa de conducere a crescut cu mai puțin de 12% între anii 1978 și 2016. Pe de altă parte, salariul directorilor executivi a crescut cu peste 800%, dacă incluzi și opțiunile de cumpărare de acțiuni.

Ne minunăm de luxul de care se bucurau ducii englezi și baronii germani ai epocilor trecute, dar cei care câștigă astăzi cel mai mult trăiesc mai opulent decât familia Crawley din Downton Abbey. Singura diferență este că, astăzi, decalajul între veniturile unui dezvoltator și ale angajaților lui este mai mare decât cel între fictivul conte de Grantham și valetul său.

Așadar, după ce epoca industrială a câștigat teren, muncitorii au început să lucreze mai mult, a început să fie mai puțin probabil ca aceștia să-și dețină propriile unelte și au devenit mai puțin interesați de produsul final decât fuseseră la începuturile secolului al XIX-lea. De asemenea, convingerea calvinistă că munca este o virtute, iar inactivitatea este un păcat s-a transformat într-o credință conform căreia capitalismul îi va recompensa pe cei care lucrează cel mai mult și cel mai din greu.

În Statele Unite, generația celui de-al Doilea Război Mondial (așa-numita Cea mai Măreață Generație) era de părere că oricine poate obține succesul. Analistul politic Jared Yates Sexton spunea: „Cea mai Măreață Generație credea că dacă nu poate ajunge de succes, măcar poate dovedi că a încercat. Așadar, succesul aproape că a devenit mai puțin important față de cât de mult munceai.“⁴¹ Există un sentiment general că era de datoria ta ca cetățean să muncești cât mai mult.

Locurile de muncă au început să semene din ce în ce mai mult cu casele, aveau bucătării, săli de mese și zone de socializare, așa că aveai din ce în ce mai puține motive să părăsești biroul. Toate aceste schimbări minore s-au acumulat în timp. Până în anii 1970, americanii prestau la fel de multe ore de muncă precum majoritatea europenilor, dar mai puține decât francezii, însă acest lucru nu mai este valabil acum.

Oamenii s-au obișnuit cu obiceiurile de la serviciu – să se mențină ocupați, să concureze cu colegii, să caute constant să-și îmbunătățească eficiența – și au început să ia aceste obiceiuri și acasă. În special în Statele Unite, Marea Britanie și Australia, oamenii au început să observe cât de mult timp petrec acasă cu activități aparent inutile. Au început să simtă că nu mai aveau timp de pierdut cu jocurile de societate sau cu colecționarea monedelor.

Economistul laureat al Premiului Nobel Gary S. Becker scria în 1965: „În orice caz, timpul este folosit cu mult mai multă grijă acum decât se întâmpla acum un secol. Atunci când oamenii sunt plătiți mai bine, muncesc mai mult, pentru că munca este mult mai profitabilă decât timpul liber.”⁴² Acum, americanii lucrează, în medie, cu 140 de ore mai mult pe an decât britanicii și cu 300 de ore mai mult decât francezii. Schimbăm timpul cu bani, iar din cauză că salariile nu au crescut prea mult, schimbul nu este unul rentabil.

Sentimentul că timpul era prea prețios pentru a fi pierdut la grătare sau la meciuri de baseball i-a făcut pe oameni să se îngrijoreze de lucrurile pe care le fac în timpul liber. Relaxarea a început să fie stresantă. În sinea lor, oamenii au început să se îngrijoreze de banii pe care nu-i fac.

Această tendință de a folosi într-un mod profitabil fiecare minut s-a consolidat secole întregi, până spre sfârșitul anilor 1970. Dar exista un fel de echilibru între orele de lucru și timpul liber; exista o separare infimă, dar reală, între obiceiurile de la birou și cele de acasă.

Dar acel echilibru urma să fie pierdut.

4. Timpul se transformă în bani

E ironic faptul că-ți dau un ceas, nu-i așa?

Jared Yates Sexton

Obişnuiam să creez casete cu poveşti elaborate pentru prietenii mei, pentru care scriam povestiri semibiografice despre vieţile noastre, apoi inseram fragmente muzicale care să ilustreze subiectul. De un Crăciun, am scris o poezie despre Moş Crăciun care vrea să-şi dea demisia pentru că e de părere că lumea e prea cinică. Mi-a luat săptămâni întregi să termin proiectul, dar, în final, toţi prietenii mei au primit o felicitare de sărbători şi o poveste narată cu efecte sonore, fragmente din filme şi multă muzică.

Mai obişnuiam să scriu poezii şi piese de teatru şi să creez albume elaborate, să iau cursuri de dans şi să îmi fac singură prosoape brodate, pe lângă faptul că munceam cu normă întreagă, luam lecţii de canto şi performam în producţii profesionale de operă şi de teatru muzical. Acum, uitându-mă în urmă, mă întreb cum naiba aveam timp de toate astea. Pe-atunci eram falită şi mă chinuiam să plătesc facturile.

Sincer, pare că, cu cât câştig mai mulţi bani, cu atât am mai puţin timp. După cât se pare, asta nu e doar problema mea. După 20, 30 de ani, oamenii care obişnuiau să muncească tot timpul (cei care câştigau puţin) sunt cei care au acum cel mai mult timp liber, în vreme ce aceia care sunt în fruntea listei cu salarii sunt şi cei mai ocupaţi.

Dacă lipsa timpului ar fi avut legătură doar cu locul de muncă, atunci

dificultățile mele ar fi dispărut în momentul în care am părăsit definitiv biroul. Dacă ar fi fost o problemă cu așteptările corporatiste, atunci problemele mele s-ar fi terminat în 2018, când mi-am dat demisia. Și totuși, în loc să am timp de pierdut, am descoperit că sunt mai ocupată ca proprietar de afacere decât ca angajat. Are asta vreun sens?

Într-un final, totul se reduce la timp: relația noastră cu el, înțelegerea noastră asupra lui, valoarea pe care i-o dăm. Înainte de epoca industrială, timpul era măsurat în zile sau anotimpuri. Totuși, atunci când muncitorii au început să semneze condica la venire și la plecare, înțelegerea noastră despre timp s-a schimbat și la fel s-a întâmplat și cu plăcerea pe care o obținem din timpul liber.

Gândește-te un pic la experimentul făcut de Sanford DeVoe și Julian House la UCLA și la Universitatea din Toronto.⁴³ DeVoe și House și-au împărțit participanții în două grupuri. Ambele grupuri au ascultat primele 86 de secunde din superbul „Duet al florilor“ din opera lui Leo Délibes. Dacă nu ai ascultat-o niciodată, caută o înregistrare și ascult-o cu ochii închiși. Este un fragment muzical excelent, în care vocile sopranei și mezzosopranei se amestecă armonios, iar saltul la Si major din mijlocul piesei îmi face mereu pielea de găină.

Versurile sunt de genul: „Sub cupolă, lângă malurile cu flori, proaspătă și luminoasă, iasomia, trandafirii îi salută. Vino să ne alăturăm lor. Pe mare vom aluneca, departe ne vor duce valurile mici și strălucitoare, ușor și fără griji vom vâsli.“ Délibes a creat o linie melodică răvășitoare, care reflectă perfect poezia.

Participanților la studiu li s-a cerut să completeze un scurt chestionar. Înainte să înceapă să asculte, subiecții dintr-un grup au fost rugați să estimeze salariul lor pe oră. Concentrați să se gândească la cât de mult câștigă pe oră, oamenii au fost mult mai nerăbdători să se termine melodia. Au ascultat mai puțin de un minut și jumătate de muzică incredibil de frumoasă. Dar, după cum spune DeVoe, „voiau să ajungă la finalul experimentului, ca să facă ceva mai profitabil“.

Participanții la acest studiu simțeau deficitul de timp. Pe măsură ce crește valoarea unui lucru, acesta tinde să pară mai rar și mai prețios. Așa că poți să

simți că nu mai ai timp, cu toate că nu e chiar așa. Doar percepția ta s-a schimbat.

Acest sentiment predominant că timpul ar fi limitat și scump s-a născut atunci când veniturile noastre au devenit dependente de numărul de ore pe care le lucrăm. „Încă din secolul al XVIII-lea, de când s-a folosit prima oară ceasul ca să se punteze munca“, scria The Economist în decembrie 2014, „timpul a fost perceput în relație cu banii. Odată ce orele sunt cuantificate financiar, oamenii se gândesc mai mult la pierderea, economisirea sau folosirea lor profitabilă. Atunci când economiile se dezvoltă și veniturile cresc, timpul tuturor devine mult mai valoros. Și cu cât devine ceva mai valoros, cu atât mai limitat pare.“⁴⁴ Mai exact, cu cât faci mai mulți bani, cu atât e mai probabil să crezi că nu ai timp de pierdut. Asta explică de ce m-am simțit mai copleșită pe măsură ce veniturile mele creșteau.

Iată care e adevărul: mulți dintre noi nu muncim mai mult decât o făceam acum zece sau 20 de ani. De fapt, în medie, lucrăm mai puține ore. Surprinzător? Stai să explic!

Tendința de a te simți copleșit, în ciuda faptului că muncești mai puțin, a început acum 20 de ani. După cum subliniază Gallup într-un raport din 2011, „cu cât muncitorii americani au mai mulți bani, cu atât ei simt că au mai puțin timp“. Realitatea este că, atunci când vine vorba despre numărul de ore lucrate, Statele Unite nu se situează pe primul loc. Într-un clasament al orelor lucrate, în medie, pe săptămână, America este pe locul 14. Mexic, Costa Rica, Coreea de Sud și Grecia lucrează 40 de ore sau mai mult. Americanii lucrează cam 34. (Vorbesc aici de media tuturor muncitorilor, inclusiv cei cu jumătate de normă.)

Americanii nu sunt singurii care simt această presiune în creștere, chiar dacă muncesc mai puține ore. Un număr de agenții din Europa studiază stresul legat de muncă, provocat, printre altele, de „volumul mare de muncă“ și de „programul de lucru prelungit“.⁴⁵ Aproape un sfert dintre muncitorii europeni spun că suferă de stres legat de locul de muncă și unul din cinci britanici a spus cercetătorilor că simte că viața e scăpată de sub control. Și totuși, în ciuda plângerilor legate de programul prelungit, angajații cu normă întreagă din Elveția, Italia, Belgia și Franța lucrează între 20 și 30 de ore mai puțin pe săptămână decât muncitorii din secolul al XIX-lea.

Dacă evaluezi toate chestionarele bazate pe autoraportare, adică dacă îi întrebi pe oameni ce fac cu timpul lor, vei descoperi că toată lumea muncește tot timpul. Expertul în productivitate Laura Vanderkam a auzit de la multe femei că lucrează, în medie, 60 de ore pe săptămână.⁴⁶ Dar când le-a pus să-și calculeze programul, a descoperit că ele lucrau doar cam 44 ore pe săptămână.

Daniel Hamermesh, de la Universitatea din Texas, numește acest fenomen „kvetch arogant”⁴⁷ (kvetch este un termen idiș care îi descrie pe cei care se plâng), dar cred că implicația peiorativă a acestei expresii este nedreaptă și iată de ce: mai mult de jumătate dintre angajații din SUA se simt suprasolicitați și copleșiți în mod regulat, potrivit unui studiu al Institutului Familiilor și Muncii. Președintele acestui centru de cercetare nonprofit, Ellen Galinsky, a declarat pentru ABC News că „mulți angajați americani sunt aproape de punctul critic”.⁴⁸ Mă îndoiesc sincer că toți acești oameni își imaginează că sunt stresați, doar ca să aibă de ce să se plângă. Chiar cred că ei se simt așa, pentru că și eu mă simt la fel.

Cam unul din patru oameni declară că are doar o zi liberă pe săptămână sau că lucrează în fiecare zi. Studiile desfășurate de firma de servicii de salarizare Paychex⁴⁹ arată că cei mai mulți angajați se simt stresați trei sau mai multe zile pe săptămână. Cercetările Institutului Național pentru Siguranța și Sănătatea la Locul de Muncă arată că aproape 40% dintre muncitori se simt „suprasolicitați, presați și storși de puteri până în punctul anxietății, depresiei și al bolii”.⁵⁰

Indiferent de cât de mulți oameni muncesc cu adevărat, stresul pe care îl simt aceștia este extrem de real și ar trebui luat foarte în serios. Stresul este periculos atât pentru sănătatea omului, cât și pentru afacere în sine. Prima dată am început să-mi regândesc obiceiurile după ce m-am îmbolnăvit grav de două ori în mai puțin de cinci luni. Am ajuns să petrec mai mult de 14 zile în pat și chiar mai multe zile la serviciu simțindu-mă oribil, în timp ce corpul meu încerca să se recupereze.

Institutul American al Stresului spune că mai mult de jumătate dintre vizitele la medic se fac din cauza bolilor legate de stres. După unele estimări, doar în Statele Unite, afacerile pierd mai mult de 300 de miliarde de dolari în fiecare an din cauza absenteismului și a costurilor medicale legate de stres și de

anxietate. Dacă mai pui la socoteală și că 25% dintre europeni suferă de aceleași simptome, poți începe să înțelegi magnitudinea acestei probleme globale.

Iată o altă nuanță matematică a acestei imagini: cu toate că muncim mai puține ore acum decât o făceam în trecut, este neclar cât de mare este, de fapt, decalajul. În vreme ce datele par să indice că mulți oameni supraestimează cu mult numărul de ore pe care le petrec muncind, adevărul este că e destul de dificil să obții o măsurătoare precisă a cât de mult muncesc oamenii. Nu știm cu adevărat cât de mult lucrează oamenii în acest moment al istoriei, din cauză că viața de la serviciu și viața de acasă sunt foarte strâns legate.

Ne aducem munca acasă cu noi, răspundem la e-mailuri la nouă seara și răspundem la telefoane când suntem la cină. De-asta nu mai am timp de casete cu povești și de cursuri de dans. Dar scurgerea se face prin ambele părți. Și la muncă facem o grămadă de lucruri care n-au legătură cu munca. Cumpărăm bilete de avion, comandăm pantofi, facem rezervări pentru cină și trimitem mesaje rudelor. Dacă petreci câteva ore în fiecare zi făcând cumpărături online, statisticienii ar trebui să scadă acele ore din timpul tău total de lucru, apoi să adauge timpul pe care-l petreci la cină scriindu-i un mesaj unui coleg?

Cercetările lui Roland Paulsen de la Universitatea Lund au arătat că angajații petrec aproape jumătate din ziua de lucru „lenevind pe internet”⁵¹ sau făcând activități care nu sunt legate de responsabilitățile lor principale de la serviciu. Mai mult de jumătate dintre achizițiile online sunt făcute între orele nouă dimineața și cinci după-amiaza și aproape două treimi din traficul de pe site-urile porno se întâmplă în timpul zilelor de muncă. Puține locuri de muncă implică în mod justificat vizionarea de filme pornografice, deci aparține listei „activităților care nu sunt legate de serviciu”.

Cu siguranță, linia dintre activitatea de acasă și cea de la birou s-a estompat și putem argumenta că mulți dintre noi nu ne terminăm niciodată, cu adevărat, munca. Este ușor de înțeles cum majoritatea oamenilor de pe glob experimentează ceea ce Institutul Australian, cu sediul în Canberra, numește „timp poluat”.⁵² Acesta este un fenomen provocat de faptul că trebuie să ne ocupăm de sarcini de serviciu în afara orelor de muncă, fie că stăm la telefon sau doar că ne gândim cu atenție la problemele de la serviciu în timp ce nu

suntem, de fapt, acolo.

„Timpul poluat“, scrie John Fear, directorul institutului, „este una dintre multele consecințe ale pieței muncii, care a devenit din ce în ce mai flexibilă pe parcursul ultimelor decenii. Mult prea adesea, doar angajatorii beneficiază de pe urma unei astfel de flexibilități.“ În acest caz, „flexibilitate“ înseamnă că nu vei fi concediat (de cele mai multe ori) dacă răspunzi la telefon când te sună partenerul, dar de asemenea se așteaptă de la tine să răspunzi sâmbăta, la zece noaptea, la e-malurile șefului. Sunt sigură că nu e nici o surpriză faptul că cea mai obișnuită sarcină realizată în timpul liber este citirea și răspunsul la e-mailuri.

Așadar, pune-ți aceeași întrebare pe care mi-o pun și eu mie: ești fericit cu echilibrul dintre viața personală și cea profesională? Îți petreci în mod regulat timpul făcând lucruri care nu au legătură cu lucrul, în timp ce nu te gândești la serviciu și nici nu simți nevoia să îți verifici mailurile? Este crucial să nu te gândești la locul tău de muncă, pentru că de câte ori apeși pe iconița aia cu plicul, îți „poluezi timpul“.

Mulți oameni nu au niciodată sentimentul că sunt separați de muncă, din moment ce serviciul a dat buzna în viața de familie, iar viața de familie încalcă orele de muncă. E ca și când suntem într-un apel telefonic non-stop. Asta poate să aibă efecte negative și asupra corpului, dar și asupra minții și explică de ce oamenii simt că lucrează mai mult decât o fac, de fapt. Se simt ca și când nu ar pleca niciodată de la serviciu. Când îi întrebi câte ore lucrează, e posibil să-ți raporteze doar acele ore petrecute la birou.

Nu cred că statisticile care arată cât de mult lucrează oamenii ne oferă o imagine completă asupra volumului de muncă modern. Senzațiile de suprasolicitare și de stres pe care le au oamenii sunt reale. Iar impactul acestui stres asupra sănătății și a bunăstării poate fi dezastruos.

Chiar dacă oamenii caută tratament pentru tulburări legate de stresul de la locul de muncă, sunt totuși reticenți să-și reducă orele de muncă sau să înceteze să mai lucreze în timpul lor liber. Doctorul meu mi-a spus să-mi iau niște zile libere și am intenționat categoric să fac asta, dar nu am sfârșit prin a-mi schimba vreun obicei. Mulți dintre noi cred că trebuie să fim tot timpul la datorie ca să ne păstrăm slujbele, iar această presupunere poate chiar să fie

întărită de politicile firmei și de mesajele celor din conducere.

Dar ideea că orele lungi sunt bune pentru afacere este depășită cu măcar jumătate de secol. Poate că Bob Cratchit trebuia să lucreze 14 ore pe zi ca să poată nota toate tranzacțiile financiare ale lui Scrooge, dar probabil că ar fi terminat ce avea de făcut în doar câteva ore, cu tehnologia din ziua de azi, și să meargă acasă să se joace cu copiii lui. (În plus, e posibil ca boala lui Tiny Tim să fi fost tratabilă, iar el s-ar fi vindecat după câteva înghițituri de lapte îmbogățit cu vitamina D.⁵³)

Avansul industriei computerelor și a instrumentelor de comunicare înseamnă că ne ia mai puțin timp să ne facem treaba, dar tot suntem blocați la birou, așteptând, leneși, să se termine ziua, ca și când revoluția digitală nu s-ar fi întâmplat niciodată. Managementul corporațiilor încă mai are mentalitatea de secol al XIX-lea într-un mediu de lucru de secol XXI.

Această stare de fapt este explicată parțial de Legea lui Parkinson: „Munca se extinde în așa fel încât să umple tot timpul cerut pentru îndeplinirea ei“. Acesta nu este un principiu științific, ci o zicală exprimată prima oară de istoricul Cyril Northcote.

Aceasta înseamnă că atunci când avem opt ore de muncă pe zi trecute în contract, dar avem de lucru ceva care ne-ar lua doar cinci ore, vom extinde sarcinile în așa fel încât să umple tot timpul disponibil, așa cum un metru cub de nitrogen se extinde și umple toată casa. Vom ține ședințe și vom discuta lucruri fără importanță, vom trimite e-mailuri și vom crea programe ori vom adăuga complexități până când avem 40 de ore complete în care să facem treaba pentru care ar fi suficiente doar 25 de ore.

Deși este adevărat, în teorie, că angajatorii apreciază lucrurile făcute rapid, în practică nu e deloc așa. Ține minte principiul: „timpul înseamnă bani“! Este extrem de dificil să evaluezi un angajat bazat doar pe unități subiective de măsurare, precum calitatea, inovația sau rezolvarea creativă de probleme. Dar este simplu și rapid să înregistrezi câte ore petrece un angajat la muncă și dacă sarcinile sale sunt îndeplinite la timp. Calitatea muncii este rareori măsurabilă, dar orele de muncă se pot contoriza.

Atunci când timpul a ajuns să fie o monedă de schimb acceptabilă, a devenit

o practică comună să-i plătești și să-i recompensezi pe oameni în funcție de câte ore au lucrat. Dacă șeful tău ți-a dat un proiect, probabil că ți-e mai bine dacă supraestimezi cât de dificil este și de cât timp ai nevoie ca să-l duci la bun sfârșit. Dacă șeful te vede cum lucrezi la el săptămâni întregi, e mai probabil să fie impresionat atunci când e gata proiectul decât dacă îl terminai în câteva zile. (Nu susțin minciuna ca un obicei la locul de muncă, doar vreau să accentuez cât de illogic este sistemul actual.)

Faptul că trebuie să stai opt ore la muncă, indiferent de cât de puțin timp ai avea, de fapt, nevoie ca să-ți faci treaba, este motivul pentru care oamenii fac cumpărături online, programări la medic și, în general, își rezolvă problemele personale, în timp ce ei sunt, practic, în timpul programului. Dacă ajungi acasă abia după ce s-au închis deja toate celelalte spații de lucru, cum poți să-ți rezolvi treburile? Pentru majoritatea, nu există un partener acasă care să se îngrijească de sarcinile personale, în timp ce noi ne concentrăm doar pe muncă. Sistemul ne cere să aducem casa la birou și invers.

În mare parte, aducerea locului de muncă acasă a fost inoculată intenționat de managerii și angajatorii deceniilor care au trecut între cel de-al Doilea Război Mondial și 2010. Dar să începem această istorisire cu 1980.

Mai întâi, să ne amintim ce se întâmpla în acea perioadă: războiul Iran-Irak a început în septembrie cu o invazie, Ronald Reagan a fost ales președinte al Statelor Unite în noiembrie, iar John Lennon a fost împușcat și ucis în decembrie. Omoloaga lui Reagan din Marea Britanie era Margaret Thatcher, care devenise prim-ministru în primăvara aceluia an.

În timpul erei Reagan/Thatcher, lumea pieței muncii s-a transformat din nou, nu la fel de profund cum se întâmplase după Revoluția industrială, ci prin intermediul unei intensificări agresive a atitudinii față de muncă, atitudine care a evoluat pe parcursul a mai mult de 100 de ani. Statele Unite au început să urmeze politici bazate pe așa-numita economie în cascadă: ideea că o creștere a veniturilor și a averii celor care câștigă cel mai mult în societate îi va ajuta și pe cei din clasele de jos și de mijloc, pentru că banii vor „curge în cascadă” de sus.

Aceasta a fost și perioada în care a luat amploare credința în dezvoltarea constantă. Sănătatea economiilor naționale se măsura în funcție de PIB

(produsul intern brut), iar valoarea unei acțiuni la bursă era deseori bazată pe predicțiile de creștere a profitului, nu pe stabilitatea sau reziliența lui. Nu era de ajuns ca o corporație să se ridice la nivelul așteptărilor. Investitorii își doreau ca acea corporație să depășească așteptările.

Doar că o economie construită în jurul dezvoltării constante poate să nu fie viabilă pe termen lung, iar mulți economiști au început să pună sub semnul întrebării politicile economice bazate pe creșteri nesfârșite. Această problemă a ajuns un măr al discordiei printre mulți dintre cei care urmăresc piețele financiare. Jurnalistul și autorul Christopher Ketcham numește visul creșterii constante „credința unificatoare a civilizației industriale”.⁵⁴

Cu toate că nu există nici un motiv pentru care să nu crească veniturile și, prin urmare, pentru care numărul de oameni dispuși să plătească pentru produse să nu crească, numărul de resurse disponibile pentru fabricarea acelor produse este finit. Cu siguranță că n-o să rezolv eu problema în paginile astea, din moment ce economia nu este o știință exactă și poate să nu aibă răspunsuri categorice. După cum spune vechea glumă: dacă pui zece economiști într-o cameră, o să te alegi cu 11 păreri. Sunt interesată de această dezbatere doar datorită impactului pe care-l are asupra vieții noastre.

Graeme Maxton, secretar general al Clubului de la Roma și autor al cărții *The End of Progress*, mi-a spus: „Avem această credință de bun-simț cum că e nevoie de creștere economică pentru a crea locuri de muncă și a reduce inegalitatea, că această creștere economică este cheia pentru tot”.⁵⁵ Maxton spune că acesta este motivul pentru care diferența de venituri este atât de mare în unele locuri, mai mare decât era acum 200 de ani. De fiecare dată când scădeau profiturile, frica îi mâna pe directorii executivi să ia niște decizii drastice, precum reducerea de personal sau, pentru angajații care mai rămăseseră, de a lucra în ture mai lungi. Iar evenimentele globale au activat această frică din nou și din nou.

Multe state industrializate au îndurat revoluții financiare incredibile în anii 1980. Gândește-te așa: după cel de-al Doilea Război Mondial, au avut loc patru recesiuni mondiale. Trei dintre ele s-au întâmplat între 1975 și 1991. Istoric vorbind, recesiunile au ca rezultat o schimbare semnificativă în relația dintre angajator și angajat.

Când vine criza și încep să scadă profiturile, multe companii fac imediat reduceri de personal. Angajații care-și păstrează locurile de muncă sunt deseori puși să preia și sarcinile sau datoriile lăsate în urmă de cei care au fost concediați și este puțin probabil ca supraviețuitorii să se plângă de creșterea volumului de muncă, pentru că le este teamă că vor fi, la rândul lor, concediați. Este adevărat că orele săptămânale nu s-au înmulțit atât de mult în ultimii ani, dar timpul de la muncă s-a mărit dramatic, dacă te uiți la el dintr-o perspectivă anuală.

Americanii și-au adăugat pe an aproape o săptămână întreagă de muncă în anii 1990. Zilele libere au dispărut, iar în perioadele de după recesiuni au fost luate mai puține vacanțe.

Iar constatarea cea mai tristă la toată situația este că oamenii își sacrifică viețile lor personale pentru un final intangibil. Ore mai multe nu înseamnă, automat, și un salariu mai mare. Potrivit datelor Biroului de Recensământ al Statelor Unite, dacă venitul mediu ar fi crescut cu aceeași rată ca economia generală, majoritatea gospodăriilor din Statele Unite ar fi trebuit să aibă acum un venit de aproximativ 92 000 de dolari, nu de 50 000 de dolari.

Dar a rămas totuși ideea că am putea cu toții să ajungem în jumătatea de sus a păturii sociale dacă am munci destul de mult sau că ne putem proteja locurile de muncă dovedind că le merităm. Acesta este motivul pentru care numărul orelor de muncă a început să crească puțin înainte de 1970. În acea perioadă, pentru majoritatea oamenilor, timpul liber a scăzut cu aproape o treime. Sociologul Juliet Schor a observat că oamenii își petrec mai mult timp muncind și mai puțin dormind sau mâncând. Consumul de fast-food a crescut. „Părinții le dedică mai puțină atenție copiilor lor“, a scris Schor în *The Overworked American*. „Stresul e în creștere, parțial din cauza acțiunii de echilibrare a solicitărilor de la muncă și a vieții de familie.“⁵⁶

Desigur, majoritatea acestor lucruri se aplică celor care lucrează cu normă întreagă. Din cauza repetatelor crize economice și a concedierilor în masă, ultimii 40 de ani au fost martorii unei creșteri a numărului de șomeri, de oameni angajați cu normă parțială și de liber-profesioniști. După cum îmi explica istoricul muncii Nelson Lichtenstein, majoritatea activităților independente sunt involuntare.

De obicei, oamenii lucrează pentru ei înșiși pentru că nu-și pot găsi o poziție satisfăcătoare la o companie sau într-o instituție sau pentru că își încropesc un trai cu ajutorul mai multor slujbe liber-profesioniste. Eu lucrez pentru mine pentru că pot și pentru că viața mea scăpase de sub control atunci când lucram pentru altcineva. Fiind propriul șef, îmi permit, măcar la un nivel minim, să mă oblig să-mi iau niște timp liber.

Acum, s-ar putea crede că o creștere a numărului de ore muncite este echivalentul unei creșteri a productivității, dacă mai mult timp la muncă ar însemna și mai multă muncă îndeplinită. O perioadă, chiar asta s-a întâmplat. La nivel global, productivitatea a crescut în majoritatea țărilor între anii 1990 și 2000.

Să ne gândim că, atunci când crește productivitatea, companiile pot alege să producă mai mult sau să lucreze mai puține ore. Nu e nici o surpriză că majoritatea companiilor aleg prima variantă. Tehnologia a avansat atât de mult, încât am putea avea același standard al vieții ca bunicii noștri, muncind doar jumătate de an. „Am fi putut chiar să alegem ziua de muncă de patru ore“, scrie Juliet Schor. „Sau un an de muncă de șase luni. Sau fiecare angajat din Statele Unite ar putea, acum, să-și ia un an liber, o dată la doi ani – cu plată.“ (Sublinierea îi aparține lui Schor.)

Oprește-te doar un moment și imaginează-ți cum ar arăta viața dacă ai lucra un an da, unul nu. Dacă ai putea petrece 365 de zile la rând fără să te trezești dimineața ca să te duci la serviciu, fără să răspunzi la e-mailuri și fără să te îngrijorezi că-ți vei pierde poziția sau oportunitățile de avansare, cum ți-ai petrece timpul?⁵⁷

Din nefericire, de obicei nu ni se permite să alegem ce să facem cu beneficiile productivității crescute. Majoritatea nu avem nici un cuvânt de spus în legătură cu modul în care cheltuie companiile profiturile câștigate prin munca noastră. În general, directorul executiv și consiliul sunt cei care iau această decizie, iar creșterile sunt observate deseori doar în dividendele acționarilor sau în bonusurile executivilor.

Restul stăm la muncă toate cele 40 de ore deoarece pentru asta suntem plătiți, iar deseori vom sta peste program, chiar dacă nu primim bani pentru asta, pentru că asta ni s-a cerut de către managerii care nu înțeleg, cu adevărat,

cum să stimuleze productivitatea sau cum să profite de rezultatele sale.

Așadar, societatea era deja complet angajată în idolatrizarea muncii asidue în perioada dintre anii 1980 și 1990, moment în care a apărut o revoluție care a cimentat cu adevărat dominația mitului omului autodidact: ascensiunea miliardarului tehnologic.

Microsoft a fost fondat în 1975, Apple, la un an după. Amazon a pornit în 1994, Yahoo! – în 1995, iar Google – în 1998. Aceste companii sunt masive acum, dar majoritatea au pornit cu câțiva tipi care au muncit din greu la un nou tip de program, o muncă depusă în întuneric, până când produsele lor au devenit extrem de bine vândute.

Pe vremea când veniturile Microsoft erau de numai 1 600 de dolari pe an, Bill Gates spune că se trezea la patru dimineața în fiecare zi, că lucra 16 ore și că uneori își petrecea nopțile la birou. Steve Jobs nu ajungea la biroul de la Apple până la nouă dimineața, a declarat el pentru Time, dar asta se întâmpla pentru că mai muncea o oră sau două acasă, înainte.

Pentru publicul care-i privea, părea că cei mai de succes oameni sunt sclavii unui computer de dimineața până seara și uneori chiar mai mult.

Antreprenorul Mark Cuban spune că nu și-a luat o vacanță timp de șapte ani când și-a pus afacerea pe picioare. Jeff Bezos și colegii săi de la Amazon spun că, pe la mijlocul anilor 1990, lucrau 12 ore pe zi, șapte zile pe săptămână, iar Marissa Mayer spune că petrecea 130 de ore pe săptămână în fața computerului când lucra la Google. Și lista poate continua.

Unul dintre cele mai comune adjective folosite pentru a descrie directorul modern este dependent de muncă. De obicei este folosit ca un compliment sau ca un simbol al respectului. „Dacă te trezești că vrei iar să apeși butonul de amânare a alarmei“, scria Max Nisen în Business Insider, „uită-te (la acești directori executivi) pentru inspirație.“ Anim Aweh, un consilier al cărui cabinet se află în Silicon Valley, în California, declara pentru New York Times: „Oricine își dorește să fie un angajat model. Mi-a spus o femeie, odată: Așteptarea nu e să lucrezi inteligent, ci să lucrezi din greu. E vorba doar despre fă, fă, fă, până când nu mai poți să mai faci nimic.“

Mare parte din această presiune vine din structurile și cultura existente în

corporații. După cum am menționat, una dintre cele mai simple măsurători disponibile pentru a evalua performanța cuiva sunt orele pe care le petrece la birou, întrucât orele în plus sunt deseori observate și recompensate. Dacă se întâmplă să treacă șeful prin birou pe la ora șase și să te vadă încruntat în fața calculatorului, tastând furios, o să creadă că, cel mai probabil, ești un angajat dedicat și loial. Biroul gol de lângă tine poate aparține cuiva care, din câte se pare, nu-și ia slujba destul de în serios.

Am internalizat aceste valori atât de mult, până în punctul în care mulți dintre noi am devenit credincioși dispuși și devotați ai acestei idei. Ne-am convertit la religia orelor peste program și avem convingerea că munca fără încetare nu este doar cel mai bun mod de a obține o promovare, ci cel mai bun mod de-a trăi. Oriunde te uiți o să găsești sfaturi despre cum să-ți „schimbi” obiceiurile pentru a obține rezultate mai bune. Internetul este plin cu articole și sfaturi despre cum să folosești fiecare clipă în care ești treaz pentru a avansa în cariera pe care ți-ai ales-o.

Un antreprenor cunoscut drept Gary Vee (prescurtare de la Vaynerchuck) a ajuns de patru ori pe lista cu cel mai bine vândute cărți, oferind doar sfaturi despre cum să faci bani și să-ți crești influența. El le spune fanilor: „A fost ușor pentru mine să lucrez 19 ore pe zi în ultimii 20 de ani, pentru că asta este singura viteză pe care o cunosc”.⁵⁸ Dacă lucrezi cel puțin 12 ore pe zi, Vaynerchuck spune că ești pe „cel mai direct drum spre succes”.

Desigur, greșește. Studiu după studiu ne arată că orele peste program sunt contraproductive și duc la un randament scăzut de-a lungul timpului. Dar mulți dintre noi simțim intuitiv că, dacă muncim mai mult, înseamnă că vom reuși să avansăm. Timpul înseamnă bani, așa că mai mult timp înseamnă mai mulți bani, nu? „Dacă vrei țărâmură, dacă vrei să-ți cumperi avioane?”, spunea Vaynerchuck unui public format din fanii lui. „Muncește! Așa poți să le obții.”

Iar noi înghițim gogoșa asta. Sună adevărat, pare să fi funcționat pentru Gary Vee și pentru Bill Gates, iar de-asta mulți dintre noi nici nu ne-am mai luat vacanța pe care o meritam: ne e teamă că vom pierde teren. Sunt mulți angajați care nu primesc concediu plătit, iar cei care-l primesc aleg să nu profite de el.

Jared Yates Sexton, de la Georgia Southern University, mi-a spus despre o conversație pe care a auzit-o după o ședință a profesorilor: „Unul dintre colegii mei i-a spus altuia: «Ea își ia multe vacanțe!» Asta a fost o insultă. Implicația era că lenevește, nemuncind pe tot parcursul verii.”⁵⁹ Regulamentul intern nu specifică dacă să lucrezi toată vara sau să te relaxezi undeva, pe-o plajă. Politicile care nu sunt scrise în mod explicit în regulamentul intern sunt puse în aplicare deseori prin rușinarea angajaților.

Aceasta este o problemă serioasă în America. Statele Unite este singura națiune din OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) care nu-i obligă pe angajatori să le ofere angajaților concediu plătit. În Uniunea Europeană, angajații au un minimum de 20 de zile libere plătite garantate, iar europenii profită, în general, de ele.

Dar iată care este ironia: faptul de a sta mult la birou poate chiar să te împiedice să avansezi în carieră. Realizează chiar opusul. Chiar dacă americanii spun că le e teamă să-și ia liber pentru că ar putea fi pedepsiți, cercetările arată că e mai probabil ca oamenii care își iau cel puțin 11 zile de concediu să primească o mărire de salariu decât cei care-și iau doar zece zile de concediu sau mai puțin.

Am descoperit pe pielea mea că acest lucru este adevărat. Cu cât refuz mai multe invitații de a vorbi în public și cu cât îmi protejez mai abitir zilele libere, cu atât mai multe invitații primesc și cu atât sunt mai mari tarifele propuse. Începând cu 2014 am tăiat mult din orele de lucru, dar veniturile mele s-au mărit de patru ori. Nu spun că reducerea orelor a dus la mai mulți bani, dar faptul că am muncit mai puțin cu siguranță că nu m-a costat nici bani, nici statut profesional.

Recent, am fost îngrozită să citesc un articol din Harvard Business Review scris de strategul în marketing Dorie Clark. Clark avertizează că, dacă-ți iei zile libere, o să rămâi în urmă și subliniază importanța de a folosi fiecare moment pentru a-ți face relații. „E ușor și îmbietor să-ți spui să iei o vacanță pentru că o meriți”⁶⁰, scrie Clark. „Dar o întrebare mai bună este dacă ești pregătit să profiți profesional de vacanță – să dedici, cu adevărat, timpul și efortul necesare pentru a deveni acea persoană, acel tip de profesionist care-ți dorești să fii.”

Te rog să nu „profitezi profesional de vacanță“! De fapt, dacă îți petreci concediul cu adevărat departe de stresul de la serviciu, cercetările arată că e mai probabil să te întorci la muncă mai odihnit și, într-un final, să performezi mai bine. „Profitatul profesional de vacanță“ te poate face să greșești mai mult și să iei mai multe decizii proaste la birou. Probabil că se va întoarce împotriva ta.

Zeci de ani de cercetări neagă această teorie conform căreia „lupta“ constantă te ajută să obții ceea ce-ți dorești. Studii nenumărate arată că timpul liber stimulează productivitatea, creativitatea și rezolvarea problemelor. Poate chiar să-ți îmbunătățească sistemul imunitar, iar astfel va fi mai puțin probabil să te îmbolnăvești și să-ți iei concediu medical. Așadar, de ce nu-și iau americanii o pauză? Pentru că am fost spălați pe creier să credem că munca asiduă în sine este cheia către succes.

Într-un editorial care protestează față de etica nesănătoasă a muncii din Silicon Valley, Daniel Heinemeier Hansson subliniază că Charles Darwin muncea doar patru ore pe zi, iar Kobe Bryant se antrena doar șase ore pe zi în afara sezonului. Hansson, fondatorul Basecamp și autor al cărții Rework, spune: „Nu-mi zice că e ceva în mod unic solicitant în crearea unui alt nenorocit de proiect care să eclipseze realizări precum Originea speciilor sau câștigarea a cinci campionate. E o vrăjeală. O vrăjeală extractivă și contraproductivă trâmbițată de oameni care fie au nevoie de exprimare ca să-și explice propriile regrete și sacrificiile personale, fie sunt într-o poziție care le permite să transforme viețile și bunăstarea altora în carne de tun.“⁶¹

Și ca să nu crezi că astea sunt doar vorbe-n vânt, Hansson și-a pus banii pe același plan cu filosofia. Angajații lui Hansson lucrează 40 de ore pe săptămână în majoritatea anului și doar 32 de ore în timpul verii. Într-un editorial din 2017, el a scris: „Dependența de muncă este o boală. Cei care suferă de ea au nevoie de sfaturi și de strategii de adaptare, nu de încurajări pentru întreținerea ei.“ Dacă este o boală, e una dintre cele mai grele: e acel tip de boală pe care n-o să admitem că o avem și, drept urmare, pentru care nu căutăm să ne tratăm. Dependent de muncă nu ar trebui să fie un compliment sau o laudă de sine – ar trebui să fie un strigăt de ajutor.

Dacă tot mai crezi, după toate astea, că trebuie să lucrezi mai mult de 40 de ore pe săptămână, că nu e posibil să-ți termini treaba dacă muncești mai puțin

timp, lasă-mă să mai încerc încă o dată să te conving că opusul este adevărat. Poate vei fi influențat de experiența unui loc unde s-a căutat să se descopere ce se întâmplă atunci când se renunță la orele de muncă în exces.

În 2015, administratorii unuia dintre cele mai mari spitale din Europa, Spitalul Universitar Sahlgrenska, erau îngrijorați de faptul că angajații lor sunt epuizați, așa că au decis să taie din orele de lucru de la secția de ortopedie. Mai mult de 100 de asistente medicale și doctori au început să lucreze doar șase ore pe zi. Sunt sigură că-ți poți imagina cât de revoluționară a fost această decizie într-o industrie celebră pentru programele sale punitive, unde se instalează paturi în camerele de recreere pentru ca asistentele și rezidenții să poată să tragă câte un pui de somn din când în când.

Pun pariu că administratorii erau destul de neliniștiți în legătură cu experimentul, dar, de când au redus turele, secția de ortopedie a devenit mai productivă și eficientă. Directorul executiv, Anders Hyltander, a declarat pentru New York Times că zilele de concediu medical s-au împușinat până aproape de dispariție. „Ani la rând, ni s-a spus că ziua de lucru de opt ore este optimă”⁶², spunea Hyltander. „Dar dacă vrei să crești productivitatea, fii deschis la idei noi!”

Vechea cutumă e că orele peste program sunt echivalentul unui volum mai mare de muncă și al oamenilor mai capabili. Dar asta este, într-adevăr, o cutumă foarte veche. Cu toate că a fost un lucru intenționat din partea managerilor de corporații să-i convingă pe oameni că orele peste program te fac un angajat mai bun și mai înclinat către a avea succes, această deziluzie a fost rezultatul parțial neintenționat al „îmbunătățirilor” din viața de la serviciu. De exemplu, directorii executivi au investit în mod repetat în canapele confortabile și mese de picnic și au amenajat cu atenție birourile pentru ca angajații să se simtă ca acasă. Intenția a fost, în mare parte, binevoitoare.

Angajații petreceau mult timp la serviciu, așa că managerii și-au dorit să facă mediul să pară cât mai frumos și plăcut posibil. Ca rezultat, pentru mulți angajați care lucrează în birou nu există o diferență prea mare de confort între serviciu și acasă. Biroul se poate „simți” ca o a doua casă pentru unii, iar managerii fac greșea de-a spune „Suntem toți o familie”, ca să promoveze sentimentul camaraderiei.

Dar biroul nu este acasă, iar colegii nu sunt familia ta. Poți fi dat afară oricând, ceea ce, în general, nu se aplică și în familii, iar eu sper din suflet că locul tău de muncă nu te forțează să tolerezi niște disfuncționalități întâlnite în relațiile personale. Crearea unor medii familiare pentru locurile de muncă ne-a făcut să fim confuzi și să credem că acestea ne pot satisface nevoia de conexiune socială și de apartenență, dar nu așa stau lucrurile.

În vreme ce este important să crezi un mediu sigur, confortabil și care sprijină gândirea creativă, mai e crucial și să existe o distincție clară între serviciu și ceea ce este în afara serviciului. „Munca a devenit mai mult decât muncă“, mi-a spus profesoara Silvia Bellezza, de la Universitatea din Columbia. „Acum, munca satisface unele dintre nevoile de socializare care înainte puteau fi satisfăcute doar cu ajutorul familiei și al prietenilor.“⁶³ Pe măsură ce viețile noastre au devenit mai singuratice și mai izolate, mulți oameni preferă să stea la serviciu, unde au măcar un oarecare nivel de contact social.

Un alt efort nechibzuit a fost crearea planurilor de birou deschis.⁶⁴ În acest caz, motivul a fost unul nobil și pozitiv: executivii au căutat să creeze echipe mai închegate și să încurajeze interacțiunea socială. În final, efectul a fost exact opusul. Anii de cercetări arată că birourile deschise îi fac pe oameni să vrea să vorbească mai puțin unii cu alții. Lipsa intimității provoacă stres și, prin urmare, descurajează gândirea creativă. I-am expus pe oameni, iar ei s-au retras. Poți să-i blamezi? Mulți experți au prezis că birourile deschise vor produce un salt al productivității, dar, din nou, rezultatele au fost complet diferite de așteptări. Unii manageri au considerat că le pot induce angajaților concentrarea dacă le e dificil să ascundă ceea ce fac. Dar Ethan Bernstein, profesor de comportament organizațional la Harvard, a descoperit că atunci când pereții birourilor au căzut, angajații au început să depună și mai mult efort să-și ascundă activitățile. Au găsit motive noi să plece din birou sau să piardă vremea în camera de recreere; unii și-au creat chiar coduri secrete, încât să poată comunica cu colegii fără să-i înțeleagă nimeni. Angajații au început să folosească sălile de conferință ca să poată închide ușa sau au început să vină mai devreme ca să poată lucra singuri. Bernstein a sugerat că „instalarea unor zone private ar putea, în anumite circumstanțe, să crească performanța“.

Înțeleg că de multe ori e greu să prevezi impacturile negative pe care le-ar putea avea alegerile tale, în special atunci când intenția este de-a le face altora viața mai ușoară. Tot aici, hai să ne uităm la o diferență fundamentală între Europa și Statele Unite. Pentru o bună perioadă de timp, magazinele din Europa erau închise în weekend. Până foarte recent, exista o interdicție la cumpărături duminică în țări precum Germania, Danemarca, Ungaria, Spania și Marea Britanie. Încă există o astfel de interdicție în Polonia.

Mulți dintre noi ar putea să considere că astfel de politici provoacă inconveniente. Cu siguranță, este mult mai avantajos să poți cumpăra haine și alte lucruri în orice zi din săptămână. Dar Silvia Bellezza spune că americanii au plătit un preț pentru cumpărăturile de weekend. „Oamenii din Europa trebuie să-și rezolve treburile în timpul săptămânii“, spune ea. „Așa că pleacă de la serviciu la timp. În Statele Unite, poți să-ți faci cumpărăturile oricând. Unele magazine sunt deschise 24 de ore pe zi.“ Asta înseamnă că oamenii sunt dispuși să rămână la birou pentru că știu că asta nu le va afecta abilitatea de a rezolva lucruri acasă.

Poate cea mai dezastruoasă consecință neintenționată a unei intenții pozitive datează încă de pe vremea lui Henry Ford, la începutul secolului XX. Pe 1 mai 1926, Ford Motor Company a devenit una dintre primele firme care au instituit săptămâna de lucru de 40 de ore pentru angajații săi. Ford deja crease ziua de cinci dolari în 1914, o decizie care a avut un impact profund asupra muncitorilor de pretutindeni și care a ajutat la crearea unei noi clase de consumatori: angajații cu destule venituri „dispensabile“, capabili să-și permită să achiziționeze chiar vehiculele pe care le construiau. Lui Ford i se atribuie deseori meritul că a ajutat la crearea clasei de mijloc în Statele Unite.

În timp ce limitarea timpului de lucru la 40 de ore pe săptămână a fost importantă pentru echilibrarea vieții de familie cu cea profesională, Ford le-a spus reporterilor că a fost motivat mai mult de capitalism decât de filantropie. „Relaxarea“, a declarat Ford pentru revista *World's Work*, „este un ingredient indispensabil pentru o piață de consum aflată în creștere, pentru că muncitorii au nevoie de destul timp liber încât să găsească folosință pentru produsele pe care le consumă, inclusiv pentru automobile.“⁶⁵

Cu alte cuvinte, Ford le-a crescut salariile angajaților pentru ca aceștia să-i poată cumpăra produsele și le-a limitat orele de lucru ca să poată avea timp să

meargă la cumpărături. Multe corporații au urmat exemplul lui Ford. Să fii un client loial a devenit marca unui angajat bun în majoritatea companiilor și, într-un final, politicienii au prins și ei această chemare la luptă și i-au încurajat pe cetățeni să cumpere, ca să-și demonstreze dragostea pentru națiune. De exemplu, la două săptămâni după evenimentele din 11 septembrie, președintele George W. Bush le-a spus cetățenilor: „Faceți-vă treaba în țară... Duceți-vă în Florida, la Disneyland. Luați-vă familiile și bucurați-vă de viață!”

Ideea conform căreia consumul este bun pentru sănătatea unei națiuni este una foarte recentă. Nu cu mult timp în urmă, cheltuielile excesive erau considerate imorale, iar datoriile erau văzute ca un defect de caracter. În anii 1800, multe guverne europene au creat conturi de economii la oficiile poștale locale și chiar la unele școli, ca să-i încurajeze pe tineri să pună bani deoparte.

„Toate aceste culturi încurajate ale economisirii rezistă astăzi în multe economii avansate“, scrie Sheldon Garon, autor al *Beyond Our Means: Why America Spends While the World Saves*.⁶⁶ Nu trebuie să mai reamintesc faptul că anii 1800 au fost apogeul Revoluției industriale, așa că această trecere de la economisire la cheltuială a fost doar o altă schimbare ce a venit odată cu mecanizarea.

Rata de economisire pe gospodărie în Uniunea Europeană se învâрте în jurul a 10%. Aproape cât era în Statele Unite în anii 1960. Acum a scăzut la aproape 2% în America, iar abordarea americană față de cheltuieli pare că se răspândește. În 2017, pentru prima dată în 30 de ani, cetățenii britanici au cheltuit mai mult decât au produs. Și Australia a văzut o schimbare similară: economiile au scăzut de la aproape 10% în 1959, la puțin peste 2% în 2018.

În multe state, cetățenii sunt încurajați să cumpere mai mult, pentru a menține profiturile corporațiilor ridicate. Iată cum funcționează: productivitatea a crescut în secolul XX, dar orele de muncă au rămas la fel. În loc să facem 100 de console de jocuri video în 40 de ore de muncă, facem 150. Aceste 50 de console în plus trebuie să se ducă undeva. Corporațiile categoric nu vor să plătească chirie pentru a-și stoca marfa într-un depozit și nici nu le dau angajaților liber pentru a cumpăra marfa în exces.

Așadar, consumatorilor li se spune să mențină afacerile puternice cumpărând mai multe lucruri. „Cel mai mare cadou pe care-l pot primi Statele Unite în timpul vacanței de iarnă“, scria Larry Light de la emisiunea MoneyWatch de pe CBS, „sunt cumpărăturile masive pe care le face consumatorul american, care sunt acum motorul principal ce pune în funcțiune performanța economică.“⁶⁷ Un agent al unui sindicat local al mecanicilor din Florida a scris un editorial în 2011 în care declara: „Răspunsul la toate problemele economice ale Americii se află în propria curte. Răspunsul este: cumpără american!“⁶⁸

În ultimii ani, tinerii au început să reziste acestei presiuni și, în consecință, au fost puși la zid de o mare parte a societății. Milenialii aleg să-și cheltuiască banii pe experiențe, nu pe lucruri. În loc să-și aleagă un loc de muncă de unde pot obține un salariu mai mare, tinerii caută angajatori care le împărtășesc valorile, iar 84% dintre ei cred că este de datoria lor să schimbe lumea. În mod deloc surprinzător, economia globală dă vina pe mileniali pentru că au ucis piața diamantelor, magazinele universale, industria auto, industria turismului și cazinourile.

La nivel colectiv, am ales să profităm de beneficiile productivității și să le investim în mai multe produse, nu în ore mai puține. Prin urmare, pe măsură ce creștea oferta, prețul multor lucruri care erau, odinioară, considerate a fi de lux a scăzut considerabil. Începând cu anii 1980 și 1990, chiar și familiile din pătura de mijloc au început să-și permită mai multe televizoare. Primul telefon mobil, un Motorola DynaTAC, costa aproximativ 4 000 de dolari în 1983. 20 de ani mai târziu, un iPhone din prima generație costa 600 de dolari. La începutul anilor 1980, un cuptor cu microunde te ușura de cel puțin 600 de dolari. Astăzi, am intrat în magazinul Target de la colțul străzii și am descoperit un cuptor mare cu microunde care costa mai puțin de 40 de dolari.

În vreme ce toate aceste forțe trăgeau și întindeau economiile naționale, la finele secolului XX a avut loc o evoluție culturală fascinantă. Excluzând capetele extreme ale spectrului veniturilor (miliardarii și prietenii lor milionari, împreună cu săracii aflați la cealaltă extremă), accentul cultural s-a mutat de pe obiectele de lux pe ocuparea timpului. Oamenii au încetat să se mai laude cu televizoarele lor cu plasmă și au început să „se plângă“ de programele încărcate. Statutul nu mai era oferit doar pe bază de iPhone; toată

lumea pare să aibă un iPhone. În schimb, oamenii au început să fie respectați în funcție de cât de puțin timp liber aveau.

Pe când mă plimbam cu trenul în jurul țării, o tânără care călătorea din Boston către New York m-a întrebat dacă fusesem concediată. „Pur și simplu nu-mi pot imagina când îți găsești timp. Dacă mi-aș lua eu două săptămâni de concediu, tot departamentul s-ar prăbuși. Literalmente s-ar prăbuși“, mi-a spus ea. Evident, nu sunt de părere că ai ei colegi ar fi fost incapabili să funcționeze fără prezența ei, dar mesajul pe care mi l-a transmis a fost clar: sunt indispensabilă. Sunt ocupată pentru că sunt importantă.

Aceasta nu este doar o dovadă anecdotică obținută de la o singură femeie, într-o zi, în tren. Să ne plângem de cât de puțin timp avem a devenit cea mai comună activitate a sfârșitului anilor 1990 și a începutului anilor 2000. Cercetătorii au observat această schimbare cu ani buni în urmă și au început să investigheze fenomenul ocupării timpului ca simbol al statutului.

În 1899, economistul și sociologul Thorstein Veblen și-a publicat extrem de influenta carte Teoria clasei de lux. În ea, a remarcat că unul dintre cei mai puternici indicatori ai succesului era „absenteismul ostentativ de la muncă“.⁶⁹ Veblen ar fi surprins să afle că, pe parcursul următoarelor sute de ani, inactivitatea a ajuns să însemne nu succes, ci sărăcie.

Aceasta este o problemă în special în Statele Unite, Canada, Australia și Marea Britanie. Studiile au arătat că oamenii presupun că cineva care poartă o cască prin Bluetooth⁷⁰ (care, aparent, are nevoie să facă mai multe lucruri în același timp și să răspundă la telefoane toată ziua) are un statut mai ridicat decât cineva care poartă căști normale și care ar putea să asculte muzică sau, pur și simplu, să se relaxeze. Din nou și din nou, în studiile de cercetare, atunci când ni se dă de făcut o alegere între doi indivizi asemănători, spunem că persoana cea mai ocupată este și cea mai importantă.

Esențialmente, dacă te lauzi cu cât de ocupat ești dă impresia că ești valoros și la mare căutare, asemenea tinerei mele prietene din tren. În loc să poarte produse scumpe și să demonstreze că hainele sale au o valoare mare, persoana care este foarte ocupată se laudă, implicit, și cu valoarea sa intrinsecă, cu propria inteligență. Poate să vorbească despre toate programările și sarcinile din calendarul său sau poate răspunde la toate

invitațiile cu: „Va trebui să-mi verific programul“. Când o întrebi ce face, în loc să-ți spună „Bine“, e posibil să-ți răspundă: „Sunt ocupată“.

Unul dintre motivele pentru care „ocuparea“ cronică este atât de comună în locuri precum Statele Unite, și nu în locuri precum Italia, este acela că americanii au pus multă vreme preț pe statutul câștigat, care este un efect advers al mitului omului autodidact. Programul încărcat este cel care arată valoarea ta intrinsecă, nu numele de familie sau venitul anual brut. Mai mult decât atât, lipsa timpului liber este un indicator al faptului că muncești mult și din greu, iar acești oameni câștigă respectul celorlalți aproape imediat.

Asta nu înseamnă că bunurile scumpe nu mai sunt căutate sau folosite pentru a arăta statutul. În 1899, când Veblen scria despre „consumul ostentativ“, vorbea despre plăcerea răspândită de a cumpăra obiecte extrem de inutile, dar foarte costisitoare. „Relaxarea a fost pe primul loc la început și era mult deasupra consumului inutil de bunuri“, scria Veblen. „Din acel moment încolo, consumul a câștigat teren până când, în momentul prezent, deține supremația.“⁷¹ Toate astea sunt încă adevărate pentru cei care câștigă cel mai mult și care caută să cumpere case și mai mari, elicoptere și iahturi, dar nu se mai aplică atât de mult pentru restul dintre noi.

Consumul ostentativ și-a atins apogeul în ultimele zile ale secolului XX. În 1970, economistul suedez Staffan Linder scria despre „clasa cea relaxată și hărțuită“. Îi descria ca fiind „hărțuiți“ pentru că explozia numărului de produse disponibile și accesibilitatea lor relativă – o persoană putea întotdeauna să găsească ceva de cumpărat, indiferent de nivelul veniturilor – au provocat un tip special de stres.

În perioada anilor 1980 și 1990, costul produselor care odinioară era considerat a fi dincolo de mijloacele clasei de mijloc scădea rapid. Productivitatea creștea încet, dar sigur, producătorii creau depozite pline de bunuri, iar prețurile scădeau pentru a face produsele să plece de pe rafturi.

Economiștii au început să își dea seama că John Maynard Keynes s-ar putea să fi greșit când postulase că oamenii vor lucra doar ca să cumpere ceea ce au nevoie. În schimb, oamenii pot continua să cumpere doar pentru a experimenta, din nou și din nou, acea plăcere care însoțește achiziționarea unui obiect nou. Primim o doză de dopamină în creier de fiecare dată când

cumpărăm ceva și putem deveni literalmente dependenți de cumpărături.

În cartea *Revisiting Keynes*, Lorenzo Pecchi și Gustavo Piga argumentează că entuziasmul nostru față de cumpărarea unui lucru nou este intens, dar de scurtă durată. „Consumatorul mediu“, spun ei, „se obișnuiește repede cu ceea ce a achiziționat și... aspiră rapid să dețină următorul produs la rând.“⁷² Deci, în vreme de Keynes a prezis că vom ajunge să muncim foarte puțin, creșterea consumului nenecesar este, parțial, motivul pentru care a greșit.

Glorificarea consumerismului a creat un cerc vicios. Lucrăm din ce în ce mai multe ore pentru a cumpăra produse despre care credem că ne vor îmbunătăți viața, încetăm destul de repede să ne bucurăm de ele, produsele însele necesită timp și mentenanță care ne ocupă din timpul liber, asta ne face nefericiți, așa că decidem să ne ușurăm sentimentul de tristețe cu un produs nou.

Ai putea fi de părere că această problemă se regăsește la categoriile mai mari de venituri, pentru că cei bogați au, deseori, destui bani ca să-și cumpere orice vor și nu simt nevoia să facă mai mulți bani pentru a cumpăra mai multe lucruri.⁷³ Te-ai obișnuit deja să-ți spun că, după cât se pare, fix opusul este adevărat?

Amintește-ți citatul din 1965 pe care l-am folosit mai devreme din economistul și sociologul Gary S. Becker: „Atunci când oamenii sunt plătiți mai bine, muncesc mai mult, pentru că munca este mult mai profitabilă decât timpul liber“.⁷⁴ Acest lucru se aplică chiar și celor aflați în topul veniturilor.

Spre disperarea mea, m-am descoperit și pe mine prinsă în această capcană. Îmi programam o săptămână de relaxare, apoi venea o ofertă prea bună pentru a fi refuzată. Nu pot să refuz suma asta de bani, mă gândeam eu. Dacă cineva mi-ar fi oferit 200 de dolari să zbor până în Denver și să țin un discurs, n-aș fi avut nici o problemă să spun nu. Dar cu cât suma crește mai mult, cu atât banii par mai valoroși decât timpul, chiar dacă nu am nevoie de bani în plus. Și nici măcar nu mă aflu în topul celor cu mulți bani, unde aş pune pariu că ofertele sunt și mai greu de refuzat.

Din moment ce întotdeauna există ceva de cumpărat, niciodată nu sunt destui bani pentru cei din clasa de mijloc, iar asta înseamnă că niciodată nu muncim

destul de mult. Rezultatul este că orele noastre libere încep să provoace stres. Timpul înseamnă bani, iar noi ne simțim vinovați atunci când îl pierdem pe lucruri neproductive și neprofitabile.

Putem vedea schimbarea în ceea ce se consideră a fi statut înalt atunci când examinăm datele referitoare la cine muncește cel mai mult. În anii 1980, gulerele albastre lucrau mai multe ore decât gulerele albe, ceea ce însemna că un venit mai mic era echivalentul zilelor mai lungi de muncă. De atunci, lucrurile au luat o altă turnură. Acum, e de două ori mai probabil ca muncitorii care au absolvit o facultate, spre deosebire de omologii lor cu guler albastru, să lucreze mai mult de 40 de ore pe săptămână.

Între anii 1985 și 2005, oamenii fără diplomă de liceu câștigau aproape opt ore de timp liber pe săptămână. Așadar, astăzi, la modul general, cu cât câștigi mai puțin, cu atât ai mai mult timp liber. Așa că nu e chiar așa greu de înțeles cum se face că, cu cât muncești mai multe ore, cu atât oamenii te văd ca fiind mai important și mai înstărit.

Acum nu e la modă să ai timp de pierdut. „Când eram copil“, îmi spunea Graeme Maxton, „tatăl meu era într-un club de golf. Trebuia să aștepti zece ani să fii acceptat. Astăzi, poți să intri imediat, pentru că oamenii își petrec timpul la serviciu sau la cumpărături. Și hobby-urile au dispărut cam din același motiv. Oamenii nu mai au timp de golf.“⁷⁵

Un chestionar din 2015 adresat jucătorilor de golf⁷⁶ a arătat că majoritatea e de părere că pierzi prea mult timp să joci la 18 găuri. Jucătorii mai tineri de 45 de ani au spus că ar prefera să joace doar pentru aproximativ 90 de minute, iar multe terenuri de golf oferă în ziua de astăzi trasee cu nouă găuri. Această nerăbdare se vede în tot felul de industrii: oamenii chiar ascultă podcasturi și cărți audio la o viteză de două sau chiar de trei ori mai mare pentru a le termina mai repede.

Dar iată care este cea mai mare ironie dintre toate: ne drămuim viața personală pentru a avea mai mult timp pentru cariere, dar nu obținem returnarea investiției la care ne-am așteptat. Munca în exces este definită ca ocupând mai mult de 50 de ore pe săptămână, iar oamenii care lucrează atât de mult abia dacă fac cu șase procente mai mult decât cei care au programe rezonabile. Așa că, dacă ai un salariu mediu de 45 000 de dolari pe an, ai

primi doar vreo 2 500 de dolari în plus pentru munca excesivă pe care o depui.

La un nivel profund, cred că înțelegem care ar trebui să ne fie prioritățile. Atunci când oamenii sunt întrebați în chestionare, de obicei spun că ar prefera să aibă timp, nu bani. Sondajele din Europa și America de Nord au arătat în mod repetat că oamenii pun mai multă valoare pe timpul liber, decât pe lucruri. Ca răspuns, corporațiile au investit sume enorme ca să ne schimbe părerea despre acest subiect. După cum spunea scriitorul J.R. Benjamin, „Unul dintre motivele pentru care se cheltuie mai mult de un trilion de dolari în America pe marketing este încercarea de a ni se submina tendința naturală de a ne dori timp liber”.⁷⁷

Există moduri eficiente de a contracara toată această spălare pe creier. O soluție este să te apuci de un hobby care necesită foarte mult timp. Am început din nou să cos goblen, chiar dacă unul dintre prietenii mei m-a atenționat că nu-mi voi putea vinde niciodată proiectele pentru că oamenii nu sunt dispuși să plătească pentru toate orele de care am nevoie ca să le termin. Nu-mi pasă. Voi continua să cos minunatele mele goblenuri care îmi mănâncă ore nesfârșite și voi refuza cu încăpățănare să le pun un preț. Mă fac fericită. De fiecare dată când mă uit la cusăturile atente și la culorile extraordinare, mă simt mândră de ceea ce am realizat. Acel sentiment este neprețuit. Cine știe? Poate chiar o să încep să fac iar casete cu povești.

Am sacrificat destul de multe pe altarul muncii asidue și al orelor nesfârșite de lucru. Ne-am dat la schimb intimitatea, grupurile de prieteni, hobby-urile și pacea mintală pentru obiceiuri care sunt mai profitabile din punct de vedere comercial. Dar întrebarea imperativă este asta: merită? Pentru ultimele decenii, răspunsul a fost da, dar poate că e momentul să ne mai gândim o dată la asta.

5. Munca vine acasă

Misiunea pentru atingerea vârfului productivității a ajuns acum să fie soră cu o religie, una care aduce laolaltă Înalți Prelați (guru ai managementului timpului, specialiști în sfaturi de viață, antrenori de productivitate, profesioniști-vedete în management), diverse învățături (aplicații, instrumente, abordări, metode, mementouri, reproiectarea spațiului de lucru, forme de disciplină) și milioane de aspiranți dornici (primi adepți, participanți la seminare, martori, devotați). O căutare pe Google pentru „cum să fii mai productiv“ produce, în prezent, peste 40 900 000 de rezultate.

Andrew Taggart

Îți amintești imboldul din anii 1990 de a petrece „timp de calitate“ cu copiii? Tocmai ce terminam liceul în perioada aceea și-mi aduc aminte că vedeam fraza asta aruncată prin toate revistele pentru femei și o auzeam pe la toate emisiunile de la televizor. Unul dintre profesorii mei de la facultate folosea prescurtarea „TC“ și spunea lucruri de genul: „Programul meu se termină la trei azi. Am rămas dator cu vreo două ore de TC cu copiii mei.“

Toată chestia asta a ținut relativ puțin. În 1997, Newsweek a publicat un articol numit „Mitul timpului de calitate“. Am devenit părinte la aproape un an după apariția aceluși articol, atunci când timpul de calitate nu prea mai era la modă. Pentru mine, oricum fusese o idee ridicolă. Logodnicul meu era peste ocean în armată, în Bosnia, când s-a născut fiul meu. Eram un părinte singur. De nevoie, fiul meu venea cu mine peste tot, chiar și la birou, atunci când a crescut un pic mai mare. Pentru mine, nu era nici o diferență între timp

de calitate și timp normal. De câte ori aveam ocazia să-i citesc ceva sau să ne jucăm, profitam de oportunitate.

Cu toate că oamenii vorbesc doar rareori despre timpul de calitate, conceptul din spatele său a supraviețuit. Ideea că poți proiecta o oră de petrecut cu copiii tăi, care să fie atât de grozavă și de plină de impact încât să compenseze toate nopțile în care vii târziu de la serviciu, este un principiu subînțeles în multe cămine. Această idee a pornit de la locurile de muncă, unde managerii au crezut mult timp că pot crea un mediu care să contribuie la creșterea calității muncii.

Cam pe la începutul anilor 1990, pe când familiile erau încă entuziasmate de conceptul de timp de calitate, sociologul Arlie Russel Hochschild își petrecea verile observând viețile profesionale și de familie ale angajaților din marile corporații americane. Mulți dintre ei vorbeau despre timpul de calitate, iar Hochschild spunea că intenția era de a se transfera „cultul eficienței de la birou acasă. În loc să ne petrecem nouă ore pe zi cu un copil, ne autodeclarăm capabili să obținem același rezultat cu o oră de o calitate mai intensă... Legăturile noastre de familie sunt recalibrate pentru a obține productivitate mai mare într-un timp mai scurt.”⁷⁸

Înțeleg complet vina pe care o simte un părinte atunci când trebuie să spună în mod repetat: „Du-te să te joci în camera ta! Eu trebuie să termin asta.” Știu cât de dureros poate fi să intri, în sfârșit, pe ușă noaptea, nerăbdător să-ți vezi copilul, doar ca să afli că deja s-a dus la culcare. Nu e nici o surpriză că încercăm să rezolvăm aceste probleme de-acasă folosind aceleași tehnici care par să funcționeze bine la birou.

Adevărul este că am adus acasă mult mai multe decât doar ideea timpului de calitate. Mulți dintre noi au muncit din greu la casele lor ca să le facă cât mai eficiente posibil, iar asta a provocat efecte de sine stătătoare.

Când plecăm de la birou, luăm din ce în ce mai multă muncă acasă cu noi, ne structurăm orele libere în jurul calculatorului și al telefonului și ne modelăm viețile în așa fel încât să se acomodeze mai bine cu slujbele pe care le avem. Poate ca să ne simțim mai bine, ne aducem un pic din acasă la serviciu. Ne sărbătorim zilele de naștere și ne aducem copiii la muncă (așa cum făceam și eu), mergem la sălile de sport din clădirea de birouri, facem cumpărăturile de

Crăciun de la calculatoarele companiei.

Dar astea nu sunt doar vești proaste, desigur. Estomparea acestei linii dintre serviciu și acasă nu este neapărat un lucru rău. Există și avantaje ale acestei strategii. Poate că scrierea de acasă a unui raport înseamnă că mai poți petrece niște ore în plus cu cei dragi. Poate că tablourile colorate și plantele luxuriante și verzi de la birou te ajută să te relaxezi și sporesc creativitatea. Poate că te cerți cu partenerul, iar biroul este un refugiu față de ostilitatea de acasă.

Dar la finalul zilei, n-ai făcut nici o brânză. Știm multe despre ce perspectivă au oamenii asupra locurilor lor de muncă. Drumul dintre serviciu și acasă a fost unul cu sens unic. Cu alte cuvinte, în bătălia dintre birou și sufragerie, biroul a cam câștigat.

Când vine vorba despre filosofii de viață și obiceiuri personale, ultimele câteva decenii au fost martorele internalizării lucrurilor pe care le-am învățat la muncă și aplicarea lor în viața noastră personală și în relațiile intime. Poți vedea indicatori ai biroului în bucătăriile noastre, în sufragerii și chiar și-n paturi.

Bineînțeles că nu aș vrea să aducem obiceiurile personale la birou. Nu vreau ca angajații mei să aibă birourile la fel de dezordonate cum își țin bucătăriile și, cu siguranță, nu vreau să mă cheme să-mi povestească despre verișorii sau prietenii lor cei mai buni. Asta ar fi extrem de nepotrivit. Dar la fel de nepotrivit e și să îți duci viața personală ca și când ai adera la un manual al angajatului.

În vreme ce directorii generali și executivi și-au structurat afacerile în jurul conceptului de dezvoltare constantă, noi am început să facem același lucru cu viața noastră personală. Acum suntem de părere că este posibil și chiar lăudabil să ne îmbunătățim constant și să ne ajustăm și să ne schimbăm încontinuu. Nu pe termen lung, vezi tu, ci în fiecare zi. Ne facem liste pentru mese, exerciții fizice și meditație. Ne creăm mementouri digitale să scriem în jurnal sau să citim o carte.

Și nici nu suntem prea interesați de dezvoltarea ce se petrece în timp. În schimb, căutăm scurtături și cumpărăm cărți care ne promit că vom stăpâni

limba spaniolă în doar cinci ore. Mă plimbam, recent, printr-o librărie și am dat de un raft întreg de cărți dedicate învățării rapide: Psihologia în 30 de secunde, Economia în 30 de secunde, Genetica în 30 de secunde.

Vreau să fie clar, de la început, că eu cred că este o idee extraordinară să cauți mereu modalități de îmbunătățire a propriei persoane. Este un impuls minunat. Dar, la fel ca în cazul tehnologiei, problema nu este unealta, ci folosirea sa excesivă. Îmbunătățirea este sănătoasă, dar nu fiecare moment din viața ta trebuie să fie ocupat cu încercarea de a te transforma într-o persoană mai bună. Dacă stai toată ziua să cauți cea mai rapidă modalitate de a învăța să cânti la chitară pentru că mai trebuie să strecuri și o oră de yoga, și niște rețete de dietă keto, și niște măști de față din cărbune, atunci nu mai ai timp să fii, pur și simplu, persoana care ești tu, de fapt. Nu mai lași loc pentru relaxare și liniște.

În 2016, industria de self-help valora aproape 10 miliarde de dolari doar în Statele Unite. Până în 2022 se așteaptă să valoreze mai mult de 13 miliarde de dolari. Mulți oameni cred că viețile, mințile și corpurile lor pot fi „invadate”, convertite și îmbunătățite într-o căutare nesfârșită a vârfului productivității.

De ce să faci doar un tort, când poți să cauți pe Pinterest și să găsești cel mai tare tort, cu cele mai drăguțe decorațiuni? Aproape nimeni nu caută „antrenamente sportive bune”, în schimb toată lumea caută „antrenamentul suprem”. Vrem cea mai rapidă și cea mai eficientă metodă de a ne îndeplini scopurile, garantată, sperăm noi, de cât mai multe evaluări de cinci stele posibil.

„Ceea ce am observat este că am luat virtutea burgheză a muncii asidue sau a productivității”, scrie consultantul și trainerul Andrew Taggart, „și am aplicat-o la noi înșine cu o perseverență feroce.”⁷⁹ Cuvântul feroce este foarte bine folosit aici, pentru că tot văd oameni care se epuizează în căutarea îmbunătățirii constante și a celei mai eficiente vieți posibile, bazate deseori nu pe ce își doresc ei cu adevărat, ci pe lista de lucruri pe care le fac oamenii de succes în fiecare zi.

Programări, aplicații, planuri de mese, dispozitive scumpe... orice credem că ne-ar putea economisi niște timp și ne-ar putea face un pic mai buni. Una

dintre prietenele mele își ține patru jurnale: unul pentru alergat, unul pentru mâncat, unul pentru sarcinile zilnice și încă unul pentru mulțumiri. Individual, intenția acestor jurnale este una bună; luate împreună însă, este pur și simplu prea mult.

De cele mai multe ori, toate aceste mici trucuri și sfaturi nici măcar nu sunt eficiente. Gândește-te, de exemplu, la provocarea de a lua notițe. Dacă ai fost la vreun curs la o facultate recent, probabil că ai văzut un profesor care stă în fața unei încăperi pline cu laptopuri deschise. Majoritatea studenților iau notițe pe calculator și la fel fac și mulți angajați. Ne aducem laptopurile la ședințe și continuăm să tastăm în timp ce ascultăm vreo conferință telefonică.

Dacă scopul nostru e să ne specializăm la scrisul după dictare, atunci laptopul este cu siguranță extrem de eficient. Majoritatea studenților scriu atât de rapid, încât pot să înregistreze fiecare cuvânt pe care-l rostește profesorul. Dar știm de ani buni că folosirea electronicelor pentru notițe⁸⁰ nu este cea mai bună metodă de a înțelege ce auzi sau de a reține informația.

Hai să dăm deoparte posibilitatea distragerii și a tentației de a ne verifica rapid căsuța poștală sau de a naviga puțin pe internet atunci când folosim un laptop sau o tabletă. Un studiu făcut de Princeton și UCLA a descoperit că și atunci când laptopul este folosit doar pentru notarea informațiilor tot este inferior, pe termen lung, scrisului de mână când vine vorba despre înțelegere și de asimilare. Raportul s-a intitulat „Stiloul este mai puternic decât tastatura“. Studenții care-și foloseau laptopurile se descurcau mai prost atunci când erau întrebați lucruri conceptuale, chiar dacă înregistraseră mai mult din ceea ce se spusese. Atunci când studenții scriu de mână, procesează informația pe care o aud și o înregistrează cu propriile cuvinte. Cei care folosesc un laptop poate că sunt în stare să transcrie un curs cuvânt cu cuvânt, dar pur și simplu nu rețin la fel de mult.

Profesoara Susan Dynarski de la Universitatea din Michigan a scris un editorial pentru New York Times în 2017, în care explică de ce interzice, în clasa ei, toate electronicele. Recunoaște că această politică poate părea extremă, dar spune că „Cercetările sunt clare: laptopurile îi distrag de la învățare atât pe cei care le folosesc, cât și pe cei din jurul lor. Și nu e o așteptare exagerată să crezi că electronicele subminează învățarea și în clasele de liceu sau că afectează productivitatea în ședințele din tot soiul de locuri de

muncă.”⁸¹

În principal, acesta este pericolul care ne paște dacă facem din eficiență un scop în sine. Acela că putem deveni atât de concentrați pe a face lucrurile mai repede, încât pierdem din vedere ceea ce se realizează cu adevărat. Dacă scrii fiecare cuvânt pe care-l spune profesorul, dar înțelegi prea puțin din curs, va fi dificil să treci clasa. Așadar, care este adevăratul scop? Rapiditatea și eficiența sau meticulozitatea și înțelegerea profundă?

Acum îmi iau întotdeauna notițele de mână, dar din moment ce iubesc copacii, nu folosesc hârtie. Am găsit o tabletă pe care scriu de mână și care apoi convertește scrisul meu într-un document text. Nu reușesc niciodată să scriu tot ce aud, doar ideile principale, dar acțiunea de a decide ce să scriu mă ajută să-mi amintesc materialul.

Iau constant decizii despre ce este important și ce mesaj se transmite, de fapt. Prin urmare, notițele mele sunt mai personale și mai de ajutor, pe termen lung, decât notițele complete pe care le-aș fi luat pe tabletă. Mai puțin productiv, din moment ce literalmente scriu mai puține cuvinte, dar mult mai util.

„Noi adoptăm iluzia“, spune Andrew Taggart, „că productivitatea personală este în sine sfârșitul suferinței sau este în sine fericirea, când, de fapt, scopul productivității personale este de a-i permite societății muncitoare să continue... Adevărul este că noi suntem uneltele ei.”⁸² Cu alte cuvinte, folosim laptopuri pentru că suntem de părere că înregistrarea a 80% din ceea ce se spune este în mod inerent mai bună decât înregistrarea a doar 50%. Ne străduim să atingem vârful productivității, dar uităm că el doar ne duce mai departe către scopul nostru suprem – învățarea.

Nu cred că dacă am fi lăsați de capul nostru am căuta, în mod natural, să muncim mai mult și să atingem vârful productivității în tot ceea ce facem, inclusiv când spălăm rufe, ne jucăm sau citim romane. Există o mulțime de date istorice care sugerează că preferăm un echilibru între muncă și relaxare. Dar am fost convinși cu mai mult de 200 de ani de propagandă că inactivitatea este aceeași cu lenea și că relaxarea este o pierdere rușinoasă de timp.

Și dacă tu crezi că folosesc cuvântul propagandă într-un sens metaforic, ei bine, te înșeli. Hai să ne întoarcem puțin în 1920. În lumea industrializată, încă se dădea o bătălie aprigă pentru orele de muncă, dar muncitorii câștigau. Lăsasem în urmă zilele punitive ale secolului al XIX-lea, iar zilele de muncă se scurtau din ce în ce mai mult în majoritatea industriilor.

Pare să fi existat o revelație printre angajatori că nu puteau câștiga într-o luptă directă, așa că au folosit tacticile mai subtile învățate în timpul Primului Război Mondial. Angajatorii și-au dat seama că pot împrumuta strategiile Departamentului de război pentru a-și motiva linia de producție.

Un tânăr imigrant austriac petrecuse războiul lucrând pentru Comitetul de Informații Publice (CIP), angajându-se în ceea ce el a numit „război psihologic”. Absolventului Universității Cornell i s-a dat sarcina de a obține sprijinul publicului pentru război în Statele Unite și peste ocean și a fost foarte bun la asta.

Edward Bernays spunea ulterior ce lecție neprețuită a învățat în birourile CIP: tacticile pe care le folosisese el în război „puteau fi aplicate cu la fel de multă ușurință și în scopurile din timpul păcii. Cu alte cuvinte, ce s-a putut face pentru o națiune în timpul războiului poate fi făcut pentru o organizație și pentru oamenii dintr-o națiune în timp de pace.”⁸³ Probabil că imaginea acestui bărbat uscățiv, cu ochii întunecați și adânciți în orbite, cu fruntea înaltă și cu o mustață generoasă, nu este cunoscută prea multor oameni în ziua de azi, dar el ne-a schimbat viețile în mod irevocabil.

Bernays este cunoscut acum drept „părintele relațiilor publice”. El a ajutat, la finalul anilor 1920, să devină la modă ca femeile să fumeze, redenumind țigările „Torțele libertății” și transformându-le într-un simbol al puterii feministe. Cartea sa din 1928, *Propaganda*, a avut extrem de mult impact și a fost pusă în practică de oamenii aflați la putere. „Cei ce manipulează acest mecanism nevăzut al societății constituie un guvern invizibil, care reprezintă adevărata putere din țara noastră”⁸⁴, scria Bernays. „În aproape fiecare acțiune a vieții noastre cotidiene, fie că e vorba de sfera politică sau de afaceri, suntem dominați, în comportamentul nostru social sau în gândirea noastră etică, de un număr relativ mic de persoane... care înțeleg procesele mentale și șabloanele sociale ale maselor.”

Angajații erau manipulați să le fie rușine chiar și atunci când voiau să-și ia zile libere. Numele companiilor au devenit aproape sinonime cu țara. Europa poate că are multe blazoane de familii importante, dar America are logouri de companii. În anii 1920, angajatorii au început să pună postere care îi trăgeau la răspundere pe cei ce investeau mai puțin decât efortul complet atunci când erau la slujbă. „Pierderi, nepăsare, greșeli, trândăvie“, scria pe un poster. „Ajută-ne să le oprim, până nu ne opresc ele pe noi!“

Un altul arăta un soldat care primea o decorație în fața steagului desfășurat al Americii și pe care scria: „Angajatul eficient este întotdeauna onorat. Meritele lui sunt recunoscute de toți. Ieși în evidență din mulțime.“ Iar un altul arăta un ceas imens, pe un fundal plin cu coșuri de fum: „Atunci când ți se strigă numele, fii mereu prezent!“, îndemna el. „Când nu ești aici, altcineva profită de ocazia ta. O zi îți poate aduce multe pierderi.“ Acestea erau afirmațiile zilnice create de angajatori și care băgau în capul angajaților principiile de pe urma cărora cel mai mult profitau companiile.

Angajatorii au mai descoperit că pot să-și întoarcă angajații unul împotriva celuilalt ca să concureze pentru promovări și mărituri de salariu, încurajând, astfel, oamenii să rămână peste program mai mult decât colegii lor și să depună mai mult efort decât „concurența“.

Într-un fel sau altul, caracteristicile folosite pentru a descrie un bun angajat au ajuns să descrie și un soț, un frate sau un prieten bun: de încredere, stabil, muncitor, independent. Scriitoarea Maria Popova spunea pentru BBC: „Cea mai dăunătoare este această tendință pe care o avem de a aplica productivitatea în domenii ale vieții care ar trebui, prin însăși natura lor, să fie lipsite de acest criteriu“.⁸⁵

Popova spune că obișnuia să-și ia cu ea peste tot aparatul de fotografiat și să facă poze la tot ce vedea. Acum, că simte presiunea de a-și arăta pozele din momentele de relaxare pe rețelele de socializare, camera „a devenit o povară în sine“. Îi înțeleg dilema. Ador să mă plimb pe jos, dar uneori, atunci când singurul scop este acela de a atinge numărul de pași necesari pe ziua respectivă, urăsc să ies din casă. Ce era înainte o bucurie s-a transformat într-o corvoadă doar pentru că am transformat plăcerea în muncă.

Din nou, ar trebui să fie de la sine înțeles că este natural să vrei să te

îmbunătățești. Suntem programați biologic să ne impacienteze starea de fapt și să vrem să luptăm pentru lucruri mai bune. Dar am luptat prea mult. Mai mult decât atât, am pierdut din vedere faptul că productivitatea este un mijloc de atingere a unui scop, nu scopul în sine. Un expert în utilizarea timpului i-a spus lui Juliet Schor: „Am ajuns să fim CV-uri pe două picioare. Dacă nu faci ceva, nu crezi și nu definești cine ești.“

Această obsesie de a ne aborda viețile în același mod în care am aborda un proiect la serviciu a dus la aprecierea faptului de a fi ocupat ca un simbol al statutului. În 2007, Tim Ferriss a scris 4 Ore–Săptămâna de lucru, care este un manual complet despre cum să-ți reduci orele de muncă. Aș sprijini complet această idee, doar că scopul ei nu este să-ți crească timpul liber, ci să te faci să-l dai la schimb.

Într-o postare pe blog despre programul lui zilnic, Ferriss spune: „Scopul nu a fost niciodată să fii inactiv“.⁸⁶ În „timpul său liber“, Ferriss dă interviuri și scrie articole și se antrenează la cățărări sau la tras cu arcul ori la arte marțiale. Tot ce face pare că are intenția clară de a-l ajuta să atingă acel scop din ce în ce mai uriaș al eficienței pure. A publicat orarul unei zile normale, iar programul său include mâncatul, exercițiile fizice, scrisul, dușul și relaxarea, dar numai după ora 11 noaptea. Ferriss spune că „scrie cel mai bine“ între orele 1 și 4 dimineața.

Ferriss este doar unul dintre cei care speră să sugă măduva din fiecare moment al zilei, să nu piardă niciodată timpul care ar putea fi petrecut în atingerea unei noi realizări. O săptămână de lucru redusă este, într-adevăr, ceva ce eu susțin; dar nu și stoarcerea fiecărui minut pentru a-l face productiv.

Am menționat că statutul social a devenit, la finalul secolului XX, dependent mai puțin de avere și mai mult de cât de ocupat erai. Acest trend a început în anii 1990, iar de atunci doar s-a intensificat. Rețelele de socializare au hrănit această obsesie a ocupării performante. Zic „performantă“ pentru că uneori scopul unei activități pare a fi doar acela de a face fotografia și de a o posta sau de a scrie despre experiență într-o relatare pe blog.

Drept rezultat, e mai probabil ca oamenii să participe la evenimente sau să se angajeze în activități care doar ar da bine pe profilul lor de Instagram. Am

fost de curând într-un parc național și m-am oprit să admir un mic luminiș între niște copaci pe lângă care aluneca, leneș, un pârâiaș. Erau și două veverițe care alergau în jurul unui frasin, iar toporașii sălbatici se legănau în bătaia vântului. Scena era atât de frumoasă, că părea ireală.

Primul meu instinct a fost să fac o poză, dar am ales să nu fac asta, pentru că am vrut ca acel moment să fie mai prețios decât o postare pe Instagram. Venisem în parc să mă bucur de soare și de peisaj. Îmi dorisem să scap de muncă, nu să-mi transform plimbarea într-o extensie a imaginii mele.

Această anecdotă mă face să par relaxată în legătură cu toate astea, dar nu e chiar așa. În toată viața mea de adult am crezut că, dacă tot nu-mi fac sosul pesto de la zero, atunci măcar aș putea să fac yoga, iar dacă nu fac yoga, atunci aș putea măcar să scriu repezior un articol pe blog. În multe feluri, iau decizii bazate pe cum alegerile mele și rezultatele lor îmi pot afecta viața de CV.

Pentru mulți dintre noi, acest impuls de a ne da la schimb fiecare moment a pus, într-un final, bazele unei obsesii pentru trucurile de viață și ale căutării unor metode și mai complexe, și mai ezoterice, și mai contraintuitive de a realiza ceea ce, probabil, știm deja să facem. Nu doar că ar trebui să ne umplem orele libere cu activități demne de fotografiat, dar aceste activități ar trebui să inspire și uimirea celorlalți. Dacă nu-i putem face pe prietenii noștri să ne „placă” hobby-urile, atunci care mai e sensul?

John Pavlus a scris, în 2012, o lucrare intitulată *Confessions of a Recovering Lifehacker*. Pavlus a avut parte de o criză sufletească atunci când și-a dat seama cât de mult timp petrecea citind articole despre cum să-și optimizeze fiecare aspect al vieții personale și profesionale. „Poate că tot timpul pe care-l petrec căutând modalități mai bune de-a face lucrurile mă oprește din, ei bine, făcutul lucrurilor. E ca alergatul pe bandă: poate că te menții în formă, presupun, dar categoric n-ajungi nicăieri.”⁸⁷

Pavlus se întreabă dacă nu cumva optimizarea vieții este, în realitate, doar un mod de a te concentra pe sarcinile mici și măsurabile, în loc să-ți pui întrebări mari și dificile despre ce să facem cu timpul nostru și care sunt prioritățile noastre. O femeie pe care-o știu își agită nebunește mâna o dată pe oră când lucrează pe computer, ca să-și păcălească ceasul inteligent că a făcut 250 de

pași. Bănuiesc că-și optimizează exercițiile, dar cu siguranță nu se însănătoșește.

Nu este sănătatea scopul purtării unui ceas inteligent, și nu doar înregistrarea unui anumit număr de pași? Mă întreb asta de fiecare dată când mă trezesc că dau ture prin bucătărie și mă holbez la ceas, ca să mă opresc imediat ce am ajuns la un număr de pași.

În multe feluri, cred că am pierdut din vedere care este scopul timpului liber. Pare că punem imediat semnul egal între inactivitate și lene, dar aceste două lucruri sunt diferite. Relaxarea nu este sinonimă cu inactivitatea. Aceasta din urmă oferă ocazia jocului, ceva de care oamenii nu prea se mai bucură în zilele noastre. Am menționat că terenurile de golf oferă noi metode de a face jocul să fie mai rapid, dar mai există multe alte sporturi pentru care nu mai avem timp. ESPN a publicat un articol în 2014 cu titlul „Baschetul de pe terenul de joacă e pe moarte“. „Terenurile sunt goale“, spunea articolul. „Plasele atârnă de-o ață. Mulțimile care obișnuiau să stea lângă coșuri au dispărut și la fel s-a întâmplat și cu jucătorii.“ Filmul The Sandlot va deveni în curând un anacronism, din moment ce numărul de copii care joacă baseball a scăzut cu milioanele.

Sportul este doar un exemplu al acestui fenomen. Studiile recente au demonstrat că a scăzut numărul membrilor asociațiilor părinți-profesori, ai sindicatelor, bisericilor, ai grupurilor ecologiste și ai partidelor politice.⁸⁸ Aproape jumătate dintre oameni spun că nu le place să se alăture nici unui grup, iar mai mult de jumătate spun că nu au timp, chiar dacă și-ar dori.

Ideea este că ne angajăm în activități majoritar orientate și proiectate pentru a crea o imagine publică, în loc să ne ocupăm de hobby-uri, al căror scop este doar să ne îmbogățească viața. Chiar și parentingul este deseori orientat spre acumularea performanțelor și umplerea CV-ului. Sociologul Harry Triandis subliniază că, atunci când o cultură se concentrează pe indivizi și nu pe comunități, oamenii tind să pună mai mult preț pe performanță, nu pe afiliere. Iar profesorul de sociologie Philip Cohen declara pentru The Economist: „Părinții se tem, acum, să nu facă mai puțin decât vecinul. Lucru care poate fi resimțit ca un război.“⁸⁹

Creșterea copiilor necesită deseori un ritm mai lent, deoarece aceștia nu pot fi

mereu forțați să facă ceea ce li se spune în ritmul pe care-l preferăm noi. Îmi amintesc că îmi grăbeam fiul printr-un magazin și îi ziceam să nu se mai holbeze la jucării și să „țină pasul“. Ca protest, s-a aruncat pe jos în mijlocul magazinului și a început să plângă.

Viteza și eficiența sunt, prin natura lor, antitetice introspecției și intimității.⁹⁰ Tipul de conștiință socială de care e nevoie pentru a cunoaște în mod intim o altă persoană și pentru a înțelege peisajul emoțional al unei comunități necesită timp și concentrare, două lucruri pe care majoritatea oamenilor nu cred că le au.

Dar timpul și concentrarea sunt esențiale în relațiile noastre. Oamenii de știință au descoperit că, pentru a înțelege și a empatiza cu alți oameni, trebuie să fii capabil de introspecție. Iar un raport din 2009 subliniază că „procesul de gândire introspectivă necesar pentru înțelegerea cunoașterii sociale modelate cultural este unul lent și necesită timp în plus, comparativ cu procesarea rapidă și paralelă a mai multor sarcini în același timp“ a smartphone-urilor și laptopurilor. Căutăm modalități din ce în ce mai rapide de a ne atinge scopurile, prin urmare, aptitudinile care au nevoie de timp și de răbdare – aptitudinile sociale – se erodează.

Un alt produs derivat al mentalității „timpul înseamnă bani“ este creșterea dramatică a distragerilor. Psihologii spun că societatea modernă suferă deseori de o conștiință împărțită sau de o „prezență absentă“, în care nu suntem niciodată cu adevărat atenți la ceea ce facem sau ce spunem. Și asta își are rădăcinile în secolul al XIX-lea, pentru că atunci a început să se mute populația de la sate la orașe.

Oamenii care trăiau în sate sau la ferme interacționau, în general, cu un număr limitat de oameni. Țineau minte doar una sau două sute de oameni, așa că să-ți amintești zilele de naștere și ciudățeniile personale era o sarcină destul de simplă. Când oamenii au început să migreze în masă spre orașe, numărul interacțiunilor a explodat, iar oamenii au început să experimenteze ceea ce se numește „supraîncărcarea urbană“.

Sociologul Georg Simmel a vorbit în 1903 despre tendința noastră de a ne conserva „energia psihică“⁹¹ prin filtrarea lucrurilor pe care le vedem și le auzim, prin menținerea interacțiunilor umane la un nivel cât mai superficial

posibil. Nu doar că era imposibil să-ți amintești detalii personale despre toți oamenii pe care-i întâlneai pe stradă, dar era și un efort psihologic numai să încerci.

Sentimentul că suntem copleșiți și că trebuie să ne protejăm de intimitate a fost exacerbat și de tehnologie. Computerele și smartphone-urile au adăugat un plus de supraîncărcare, urmată de presiunea constantă de a le răspunde celorlalți. Aceasta doar a intensificat convingerea multora dintre noi că a sta de vorbă cu ceilalți e un lucru prea greu de gestionat.

Atenția noastră este aproape întotdeauna împărțită, deoarece pare că întotdeauna lucrăm la ceva. Hobby-urile noastre au devenit scopuri în sine. Casele noastre au devenit birouri, iar timpul nostru liber nu este liber. Acestea sunt unele dintre schimbările care au avut loc în ultimele 200 de ani. Asta nu înseamnă, neapărat, că toate schimbările au fost rele sau negative. Întrebarea pe care trebuie să ne-o punem este următoarea: unde tragem linia? Cum ne ajutăm și cum ne rănim singuri?

6. Cel mai ocupat gen

Mergi la somn la cinci, trezește-te la șase și ia-o de la capăt! Doar pentru că sunt femeie! F-E-M-E-I-E, o mai spun o dată.

„Sunt femeie“, Versuri de Jerome Leiber

Recent, am ținut un discurs la Conferința pentru Femei din Massachusetts, iar oratorul dinaintea mea a explicat cum femeile ar trebui să fie mai ferme pe poziție atunci când negociază cu colegii lor bărbați, pentru că bărbații nu sunt la fel de capabili să jongleze cu mai multe sarcini, așa cum sunt femeile. În capul meu, mă gândeam: Nici femeile nu pot asta. E o iluzie.

Este o iluzie pe care mulți oameni o împărtășesc și există urme de adevăr în ea. Obişnuiam să menționez în CV această capacitate la capitolul de „Aptitudini speciale“. Dar abia când am citit cercetări reale ce au dovedit că mintea umană nu poate, cu adevărat, să facă două lucruri în același timp am început să mă îndoiesc de propriile abilități. Unele creiere de animale se pot angaja în sarcini multiple, cum este cel al porumbelului, dar mintea umană nu se poate ridica la înălțimea porumbelului în ceea ce privește această aptitudine specifică. Ceea ce facem noi este să lucrăm la două lucruri în același timp, dar să ne mutăm rapid atenția de la o sarcină la alta. Asta este forma noastră de „multitasking“.

Am mai vorbit și înainte despre multitasking, în relație cu conversația, ca fiind încercarea de a vorbi și cu prietenul tău, de a-ți verifica și e-mailurile și care duce, inevitabil, la distragere și la intimitate redusă. Dar motivul principal pentru care încercăm să fim multifuncționali este că suntem de

păreră că e mai eficient și, prin urmare, ne crește productivitatea. Pe măsură ce obsesia noastră față de hiperproductivitate a crescut, la fel s-a întâmplat și cu convingerea noastră că suntem capabili să facem mai multe lucruri în același timp și că asta ne ajută să facem mai multe într-un timp mai scurt.

Adevărul este diametral opus în aproape orice circumstanță, dacă e să credem neuroștiința. Studiu după studiu a descoperit că suntem mai lenți în finalizarea sarcinilor atunci când ne mutăm de la o activitate la alta decât atunci când repetăm, pur și simplu, aceeași activitate.⁹² Cu alte cuvinte, dacă închizi fiecare pagină din motorul de căutare, dacă-ți pui telefonul pe silențios și dacă îți închizi căsuța de e-mail, vei termina sarcina pe care o ai de făcut într-un timp semnificativ mai scurt.

Dacă te tot muți înainte și înapoi, nu ești eficient. Cu cât mai complexe sunt sarcinile spre care te îndrepti, cu atât îi ia mai mult timp creierului tău să se adapteze. Costul acumulat poate fi atât de mare, încât Asociația Americană de Psihologie recomandă să alegem „strategii care (ne) măresc eficiența creierului – mai presus de orice, prin evitarea multitaskingului, în special în ceea ce privește sarcinile complexe“.

Pentru oamenii ca mine, care și-au petrecut anii făcând nu două, ci trei sau chiar patru lucruri în același timp, veștile sunt încă și mai proaste. Cercetările arată că oamenii care se consideră „foarte capabili în multitasking“⁹³ se descurcă mai prost la a distinge între informațiile folositoare și detaliile irelevante. Tindem și să fim mai puțin organizați mental (e haos acolo, sus) și să ne fie mai greu să ne mutăm de la o sarcină la alta, nu mai ușor. Exercițiul multitaskingului ne face mai puțin perfecți.

Și iată care e cea mai proastă veste dintre toate: „cei capabili la multitasking“ se confruntă cu aceeași problemă de a sorta informația și de a-și organiza gândurile chiar și-atunci când nu fac mai multe lucruri în același timp. Asta sugerează că încercările repetate de a-ți obliga mintea să facă ceva ce nu e proiectată să facă îți pot afecta substanța cenușie. Psihologul Clifford Nass de la Stanford a declarat pentru postul național de radio că acești oameni de obicei „se descurcă mai prost la majoritatea tipurilor de gândire, nu doar la cele necesare multitaskingului, ci la ceea ce ne referim, în general, ca fiind gândirea profundă“. În timp, spune Nass, „procesele lor cognitive sunt afectate“.

Iată, în schimb, care e chichița: se prea poate ca femeile să fie mai bune ca bărbații la multitasking. Ăsta e genul de nuanță pe care îl ador la știință: femeile nu sunt bune la asta; sunt doar în general mai bune decât bărbații. Un experiment interesant desfășurat în Elveția sugerează că estrogenul poate ajuta creierul femeilor să se descurce mai bine cu mutarea rapidă de la o sarcină la alta.⁹⁴

Dar aici nu vorbim despre activități complexe. Cercetătorii i-au rugat pe participanți să meargă pe o bandă de alergare și să identifice, în același timp, culoarea cu care erau tipărite anumite cuvinte. Femeile cu vârsta sub 60 de ani au performat mai bine decât femeile și bărbații mai în vârstă. Atunci când cei mai în vârstă au fost rugați să se concentreze pe sarcina dată, coordonarea oscilării brațelor, ceva la care rareori ne gândim în mod conștient, a scăzut. Mâna dreaptă a încetinit dramatic și e important de notat că legănatul mâinii drepte este controlat de aceeași parte din creier care este implicată și în sortarea cuvintelor și a culorilor: cortexul prefrontal. Cercetătorii au observat că receptorii de estrogen sunt, probabil, localizați în această parte a creierului, prin urmare, prezența sau absența estrogenului ar putea explica diferența de performanță dintre bărbați și femeile aflate la postmenopauză.

Desigur, aceste rezultate nu sunt concludente, dar sunt sugestive. Și putem adăuga la acest studiu și alte cercetări asupra diferențelor de gen, inclusiv un experiment desfășurat în Rusia. Oamenii de știință le-au dat la 140 de participanți un număr de teste cognitive relativ simple, toate în legătură cu mutarea sarcinilor și a atenției, și au descoperit că femeile au depus mai puțin efort mental decât bărbații. Svetlana Kuptova, unul dintre autorii studiului, a spus că rezultatele „sugerează că femeilor pare să le fie mai ușor decât bărbaților să își mute atenția, iar creierul lor nu are nevoie să mobilizeze resurse în plus pentru a face asta, spre deosebire de creierul bărbaților”.

Așadar, atunci când vine vorba despre sarcini simple (iar scrierea e-mailurilor și vorbitul la telefon sau verificatul rețelelor de socializare nu sunt sarcini simple!), femeile ar putea să fie mai bune la mutarea atenției înainte-înapoi decât bărbații. De asemenea, neurocercetătorii nu condamnă la fel de dur încercarea de a face două lucruri simple în același timp, cum ar fi să vorbești la telefon și să împăturești haine. Dar, și ăsta este un mare dar, când vine vorba despre sarcini mai complexe, inclusiv majoritatea lucrurilor pe care le

facem la serviciu, nu există nici o dovadă că femeile sunt mai bune la multitasking, dar există o mulțime de dovezi care arată că încercarea de a face mai multe lucruri în același timp are efecte oribile asupra creierului.

Problema multitaskingului este una de gen, pentru că, din experiența mea, e mai probabil ca femeile să creadă că sunt bune la multitasking și să-și petreacă zilele încercând să facă prea multe lucruri în același timp. Așa că permite-mi să mai adaug încă un argument în această discuție: femeile sunt, probabil, mai afectate de convingerea că multitaskingul nu doar că este posibil, ci este și bun pentru productivitate.

Sociologul Barbara Schneider și colegii ei au vrut să-și dea seama dacă multitaskingul era stresant pentru majoritatea oamenilor. Ea a descoperit că e mai probabil ca bărbații să creadă că multitaskingul este plăcut, dar că e mai puțin probabil ca ei să se angajeze în această activitate. Femeile au raportat că se ocupă de mai multe sarcini simultan aproape 50 de ore pe săptămână și că asta le stresează. Grupul cel mai stresat de încercarea de a face sarcini multiple a fost cel al mamelor.

Bărbații au spus că se simt ușurați atunci când se întorc acasă de la serviciu, dar femeile au spus exact opusul. Unele femei s-au referit la orele imediat de după serviciu ca fiind „timpul pentru arsenic“. „Pentru că primele lucruri pentru care au început să se îngrijoreze au fost pregătirea cinei, interacțiunea cu copiii, gestionarea sarcinilor gospodărești și multe altele“, spunea Schneider pentru postul național de radio. Cercetările arată clar că femeilor le crește stresul imediat ce intră pe ușă, știind nu doar că trebuie să continue să răspundă la e-mailurile de la muncă, ci și că trebuie să aibă grijă de sarcinile administrative din locul care ar trebui să fie un refugiu. Ele trec mental printr-o listă de sarcini care trebuie îndeplinite înainte să se poată relaxa.

Chiar și atunci când sunt la serviciu, femeile tind să pună mai multă presiune pe ele însele. Datele colectate de Captive Networks arată că bărbații au o probabilitate cu 35% mai mare decât femeile să ia o pauză „de relaxare“. De asemenea, e mai probabil ca ei să meargă să ia prânzul, să se plimbe și să-și rezerve timp personal în intervalul dedicat lucrului. Melanie Shreffler, director al Cassandra Report, a declarat pentru Forbes: „Aceste femei au muncit ca nebunele în școală și la facultate, apoi au intrat pe piața muncii și sunt deja epuizate.“⁹⁵

Așa că, dacă există o diferență de gen, ea are mai puțin de-a face cu biologia și mai mult cu reticența femeilor de a se relaxa, combinată cu presiunea socială de a lucra mai mult atât acasă, cât și la muncă.

Cu toate că femeile lucrează de milenii întregi, au început să inunde piața muncii prima dată în anii 1970. Această epocă este deseori numită „revoluția tăcută“, iar revoluția continuă aproape jumătate de secol mai târziu. Nu doar că erau mai multe femei la facultate în anii 1970 (acum sunt mai multe absolvente decât absolvenți), dar au și început să pătrundă în teritorii dedicate, în trecut, exclusiv bărbaților, precum dreptul, medicina și ingineria.

Femeile au început să-și ia slujbe pentru care trebuiau să petreacă mult timp plecate de acasă. Au început să refuze să-și dea demisia atunci când li se nășteau copiii și au început să refuze să plece mai devreme de la serviciu de fiecare dată când li se îmbolnăvea vreun copil. În mod deloc accidental, mulți oameni din statele industrializate au început să avertizeze în legătură cu pericolele „generației cu cheia de gât“. Așa i-au numit pe copiii Generației X, cei născuți între 1961 și 1981, la fel ca mine.

Până în 1994, mai mult de jumătate dintre copiii sub 11 ani aveau mame care lucrau, iar majoritatea oamenilor presupuneau că ăsta ar fi un lucru periculos. Economista Sylvia Kewitt, care a scris, în 1991, cartea *When the Bough Breaks: The Cost of Neglecting Our Children*, spunea: „Neglijarea copiilor a ajuns să fie endemică societății noastre“.

„Criza cheii de gât“ a devenit un scandal național în Statele Unite. Voci din politică și din presă le criticau pe femeile care aveau slujbe cu normă întreagă, argumentând că egoismul lor puna în pericol bunăstarea unei întregi generații. Mulți angajați au răspuns prin reducerea programului sau prin părăsirea locului de muncă, iar majoritatea acestora erau mame.

În 1990, sociologul Arlie Russell Hochschild studia o companie din Fortune 500 care se mândrea cu politicile progresiste care aveau ca intenție promovarea unui echilibru sănătos casă-muncă printre angajați și care le permiteau muncitorilor să petreacă mult timp cu familiile lor. În primul capitol al cărții *The Time Bind*, bazându-se pe observațiile sale de la companie, autoarea a descris viața de familie a lui Gwen Bell⁹⁶ care lucra în biroul de relații publice. În vreme ce bărbații din birourile executive se

mândreau cum sunt ei „oameni de 60 de ore“ (numiți așa după numărul de ore pe care-l lucrau pe săptămână), „poveștile lui Gwen sunt mai degrabă situații comice: povești despre cum uita să meargă la cumpărături și cum se întorcea la un frigider care conținea nimic mai mult decât niște salată veștejită și un borcan de măsline, povești spuse cu un amuzament fără speranță“.

Gwen, asemenea majorității colegilor ei, era conștientă de posibilitatea de a avea un program flexibil sau de a cere mai puține ore de muncă. Dar era o presupunere nespunsă că cineva care lucra mai puțin nu era dedicat companiei și nu era interesat de promovări. În aproape fiecare caz subliniat în cercetarea lui Hochschild, viața de familie lăsa loc slujbei. „Cu cât suntem mai atașați de serviciu“, concluziona sociologul, „cu atât termenele sale limită, ciclurile, pauzele și întreruperile sale ne modelează viețile, iar timpul pentru familie este forțat să se muleze după presiunile de la muncă.“

Ca să fim sinceri, foarte puțini dintre angajații de la acea companie ajunseseră să folosească beneficiile oferite pentru a-și îmbunătăți echilibrul între viața de familie și muncă, ceea ce e o mare surpriză în cercetarea lui Hochschild. De exemplu, doar un bărbat a ales să-și ia concediul paternal și doar 3% dintre angajații cu copii mici au optat să aibă o slujbă cu jumătate de normă.

În majoritatea cazurilor și în majoritatea țărilor, atunci când există probleme cu copilul, mama este cea care își adaptează programul de lucru pentru a avea grijă de nevoile acestuia, nu tatăl. Asta a început să se schimbe, dar tot pe umerii mamelor a rămas responsabilitatea de a gestiona îngrijirea copiilor.

Cercetările au arătat că, atunci când bărbații au grijă de copiii lor, aceștia desfășoară activități mult mai plăcute, cum ar fi să-i ducă pe cei mici la meciuri de fotbal, în vreme ce mamele tind mai mult să facă curat, să gătească și să aibă grijă de casă. De asemenea, lista de sarcini a bărbaților deseori include lucruri care sunt făcute ocazional, precum schimbarea uleiului de la mașină sau tunsul ierbii. Listele mamelor includ, în mod normal, sarcini care trebuie făcute aproape zilnic.

Într-o lume sănătoasă la cap, așteptările părinților (și în special ale mamelor) ar fi scăzut dacă ar fi trebuit să petreacă 40 de ore sau mai mult la muncă și nu acasă. În schimb, standardele despre ce înseamnă să fii un părinte bun (cel puțin, în interiorul clasei muncitoare) s-au ridicat. Într-un editorial numit „De

ce e toată lumea așa de ocupată?“, redactorii de la The Economist au notat: „creșterea ratei de angajare a femeilor a părut să coincidă (sau, poate, să accelereze) cu o creștere similară în ceea ce privește standardele unui părinte bun, mai ales ale unei mame bune“.

Brusc, macaroanele cu brânză direct din cutie nu mai sunt destul de bune. În schimb, trebuie să fie o rețetă de pe Pinterest care folosește ingrediente organice și promite să-i mențină sănătos creierul copilului tău. Râșnește-ți singură cafeaua, folosește plastic fără compuși chimici, supraveghează-le folosirea internetului și creează filmări amuzante cu copiii tăi, ca să le împărtășești pe rețelele de socializare.

Pur și simplu, erau prea multe lucruri de făcut. În loc să decidă să facă mai puține, multe mame au crezut că pot rezolva problemele de-acasă în același fel în care le rezolvau pe cele de la birou. Au fost seduse de ideea eficienței și a productivității la locul de muncă și au început să aducă aceste valori și în viața de familie. Mai multe ore vor însemna o calitate mai bună, nu-i așa? Așa că dacă petreci mai mult timp cu copilul, asta înseamnă un copil mai fericit, mai deștept și mai plin de succes. Gata cu copiii cu cheia de gât! Între anii 1986 și 2006, numărul copiilor care erau ținuti sub supraveghere non-stop s-a dublat.

În vreme ce femeile erau angajate în număr-record, și numărul așa-numiților părinți-elicopter a început să crească peste tot prin Statele Unite. Termenul helicoptering a fost folosit pentru prima dată într-o carte scrisă în 1969 de dr. Haim Ginott, numită Between Parent and Teenager. Era o problemă în anii 1960, dar între timp s-a agravat, pe măsură ce părinții s-au tot străduit să dovedească faptul că slujbele lor nu stau în calea transformării lor în părinți buni. În acest moment, 30% dintre recrutori declară că au văzut părinți care depun CV-uri pentru copiii lor, în vreme ce unul din zece spune că a avut parte de părinți care au încercat să negocieze salariul sau beneficiile copilului lor adult.

În aparență, părinții-elicopter par să fie opusul eficienței. Aceștia trebuie să investească mai mult timp și energie. De ce cineva dependent de eficiență ar petrece mai mult timp făcând ceva?

Totuși, scopul parentingului exagerat este acela de a-ți garanta că îți crești un

copil sănătos și de succes. El se bazează pe liste și cataloage de obiecte de care copilul tău „are nevoie“ pentru a avea o copilărie bună. În termeni ai productivității, copilul este produsul, iar părintele uneori exagerează în încercarea sa de a face produsul să fie cel mai bun de pe piață.

Cultul eficienței se bazează pe credința că urmarea unui program riguros de activități îți va îmbunătăți viața. În parenting, acest program riguros include deseori echipe de debateri și de gimnastică și lecții de pian și suc organic de mere și pantofi de alergat de ultimă generație. Mai implică și să duci tu luptele pentru copilul tău și să elimini toate obstacolele care ar putea să-l încetinească.

Doi părinți din West Virginia au dat în judecată școala fiicei lor pentru că și-a trimis tema la biologie prea târziu și a primit nota patru. Din ce în ce mai mulți profesori universitari spun că îi contactează părinții ca să întrebe de ce copiii lor au obținut o anumită notă. Unii părinți își sună copiii care sunt la facultate ca să-i trezească pentru a merge la cursuri.

O profesoară care predă la clasa a III-a a spus această poveste despre interacțiunea cu mama unuia dintre elevii săi: „(Ea) a venit la mine în birou când eram singură și a încercat să mă intimideze fizic să-i schimb nota copilului. Când i-am arătat catalogul și i-am reamintit că am încercat de multe ori să discut cu ea despre faptul că fiica ei nu performează cum ar trebui, mi-a luat catalogul, l-a pus în geantă și a luat-o la goană spre biroul directorului, cu mine pe urmele ei, ca să-mi dovedească faptul că greșesc. Din fericire, directorul m-a susținut, dar relația mea cu părintele s-a deteriorat după acest incident. Mi-a fost extrem de greu să lucrez cu fetița aceea care, chiar dacă era o simpatcă, nu reușea să învețe să citească.“

Să le scrii fișele de lectură ale copiilor tăi, să te cerți în legătură cu notele și să le suni mereu profesorii necesită un volum mare de energie și de timp. Dar nu realizează, după părerea mea, ceea ce speră părinții. Parentingul exagerat poate că pare a fi o bună utilizare a timpului, dar nu asigură succesul copilului tău. În majoritatea cazurilor, face exact opusul.

Studentii raportează că se simt copleșiți. E mult mai probabil ca aceia care au părinți-elicopter să sufere de depresie și există o legătură puternică între o copilărie extrem de structurată și lipsa capacităților funcțiilor executive.

Copiii cu părinți-elicopter au deseori probleme cu dezvoltarea autonomiei și a rezilienței. Pur și simplu, au fost mult prea protejați de adversități.

Parentingul exagerat este, din punctul meu de vedere, un exemplu clasic de strategie înțeleasă prost. Se întâmplă atunci când un părinte este hotărât să-i asigure copilului un viitor în ceea ce crede că e cel mai eficient mod posibil: bifarea căsuțelor de pe lista de „copilărie fericită”. Din nefericire, aici nu e vorba doar despre timp și energie risipite. Aceasta este o energie consumată pentru a obține ceva, doar ca să-ți dai seama că ai obținut fix opusul. Nu ai crescut un adult de succes; doar ai crescut probabilitatea ca el să nu fie pregătit pentru presiunile și responsabilitățile vieții de adult.

Această discuție devine deseori una despre gen, pentru că femeile își asumă o parte foarte mare a datoriilor de îngrijire a copiilor în aproape toate țările industrializate. Genul mai afectează și aproape orice discuție despre orele de muncă și productivitate.

Mulți oameni sunt de părere că diferența dintre veniturile bărbaților și cele ale femeilor poate fi explicată de orele mai multe la număr pe care le lucrează bărbații. E adevărat că, cel puțin în Statele Unite, bărbații stau la serviciu cu aproape 40 de minute mai mult în fiecare săptămână decât femeile.⁹⁷ Dacă incluzi în calculele tale doar oamenii care lucrează cu normă întreagă, bărbații lucrează aproape 8,2 ore pe zi, spre deosebire de femei, care lucrează doar 7,8 ore, potrivit datelor obținute de Departamentul Muncii din Statele Unite. Să nu neglijăm, totuși, că bărbații își iau mai multe pauze și merg să ia prânzul.

Dacă ar fi să comparăm doar obiceiurile de muncă, am putea crede că bărbații sunt mai obsedați de eficiență și productivitate decât femeile. Am putea concluziona că bărbații au fost mai afectați decât femeile de presiunea de a se îmbunătăți constant. Dar, odată ce luăm în considerare imaginea de ansamblu, acest lucru este incorect. Femeile raportează că petrec o jumătate de oră în plus pe zi făcând treburi casnice, indiferent dacă au sau nu copii.

Dacă adaugi și timpul în plus petrecut la realizat diverse sarcini, diferența dintre genuri dispare. De fapt, potrivit Biroului de Statistică a Muncii al Statelor Unite, mamele care lucrează petrec cu 80 de minute mai mult pe zi având grijă de copii și de gospodărie, în vreme ce tații petrec cu 50 de minute

mai mult decât mamele uitându-se la televizor sau angajându-se în activități plăcute.

Dar există îmbunătățiri încurajatoare. Cercetările recente arată că bărbații depun de două ori mai mult efort acasă decât obișnuiau s-o facă, dar tot femeile sunt cele care se îngrijesc de majoritatea sarcinilor din gospodărie și de copii. Cu alte cuvinte, bărbații fac, în medie, mai mult, dar tot nu fac la fel de mult ca partenerele lor.

Prinse între muncă și casă și pentru a-și îndeplini toate sarcinile, femeile și-au dublat tehnicile eficiente despre care cred că le ajută la muncă, precum multitaskingul și programele riguroase, listele și ședințele și păstrarea unui număr cât mai mic de activități sociale pe care să le facă în timpul liber.

În mod interesant, India este terenul principal pentru multe dintre schimbările despre care vorbesc aici. Creșterea rapidă a numărului de locuri de muncă în domeniul IT combinată cu așteptarea ca centrele IT să fie deschise 24 de ore pe zi, șapte zile pe săptămână, au pus o presiune incredibilă pe toți angajații. Numărul părinților care-și cresc copiii singuri este în creștere, iar familia, ca nucleu, dispare, în cea mai mare parte, așa că echilibrul dintre viața personală și locul de muncă a devenit un motiv de îngrijorare.

Un studiu făcut în 2010 de doi cercetători de la Universitatea Anna din India a descoperit diferențe uriașe între genuri în gestionarea presiunii crescute de la locul de muncă. Aparent, atunci când companiile instituie politici pentru echilibrarea vieții de familie cu munca, bărbații sunt mai avantajați și se observă o scădere mai mare a nivelului de stres. După cum spune raportul, „bărbații se simt mai satisfăcuți atunci când au mai multe realizări la serviciu, chiar dacă asta vine cu prețul ignorării familiei”.⁹⁸

Femeile nu-și imaginează presiunea în plus pusă pe umerii lor și, chiar dacă simt, în mod natural, mai multă responsabilitate față de îngrijirea copiilor și a casei, este imposibil de zis cât de multă din această responsabilitate este înăscută și câtă este rezultatul a secole întregi de așteptări de gen. Rezultatul, totuși, este că femeile se chinuie cu un volum uriaș de așteptări și este mai puțin acceptabil pentru ele să-și ia pauze sau să se angajeze în hobby-uri care ar putea să mai reducă din presiune.

Un raport al New York Times despre „penalizarea mamelor“ începe cu următoarea frază dezolantă: „Una dintre cele mai proaste mișcări în carieră pe care le poate face o femeie este să aibă copii“. În medie, femeilor li se scad veniturile cu 4% după ce fac un copil, în vreme ce bărbații primesc o mărire de salariu de 6%, chiar și atunci când cercetătorii au folosit variabilele educației, ale experienței și ale numărului de ore lucrate.⁹⁹

De asemenea, e mai puțin probabil ca mamele să fie angajate sau percepute drept competente; prejudecata este inversă pentru tați. Un sociolog a condus un experiment la Cornell în care cercetătorii au trimis sute de CV-uri false unor angajatori reali. Toate CV-urile erau exact la fel, cu excepția faptului că în unele dintre ele scria că solicitantul aparținea unei asociații a părinților, sugerând că acea persoană era părinte.

Tații aveau o probabilitate mai mare de a fi sunați decât bărbații fără copii, în vreme ce șansele ca unei mame să i se propună un interviu au scăzut cu 50%. Un alt studiu afiliat a arătat că mamelor li se oferea cel mai mic salariu, comparativ cu alți candidați: cu 11 000 de dolari mai puțin decât femeilor fără copii și cu 13 000 de dolari mai puțin decât taților.

Așa că pentru mine nu este nici o surpriză că femeile au ajuns să dezvolte strategii de adaptare atât la serviciu, cât și acasă, încercând cu disperare să depășească așteptările care li s-au pus pe umeri. Femeile angajate muncesc, în medie, mai mult (și au locuri de muncă mai puțin plăcute) pentru salarii mai mici și laude mai puține. Mai mult decât atât, atunci când se plâng că sunt copleșite, li se spune că trebuie să „se acomodeze“.

Ca nu cumva să pară că vorbesc doar despre alte femei și nu și despre mine, te asigur că și eu am fost predispusă la programe excesive, asemenea oricărui alt părinte. Am fost o mamă singură mare parte din viața fiului meu și am fost constrânsă și hotărâtă să mă asigur că el va avea o copilărie frumoasă, indiferent de venit sau de statutul familial.

Mă grăbeam acasă, simțindu-mă vinovată pentru că iar stătusem până târziu la cine știe ce conferință de presă, îl luam de la creșă, apoi ne grăbeam spre bibliotecă pentru ora de povești sau la sala simfonică pentru vreun concert al copilului. Aveam un grafic unde țineam evidența tuturor comportamentelor sale și îi dădeam o steluță când era politicos toată ziua sau când își termina

temele înainte de cină.

Aveam o mulțime de lucruri de făcut acasă, scriam scenarii sau editam interviuri audio, dar așteptam până adormea cel mic. În medie, dormeam cam cinci ore pe noapte.

Într-un weekend, după ce am împachetat mâncarea pentru picnic și am urcat bicicletele în mașină, l-am întrebat pe băiatul meu unde vrea să mergem după ce ne terminăm plimbarea prin parc. „Putem să nu mergem deloc?“, m-a întrebat el.

Am fost uimită. Toate vizitele la muzeu și la centrul de științe erau în beneficiul lui, nu al meu. Când eram epuizată, tot mai puneam un zâmbet pe față și mă târam, obosită, până la grădina zoologică, ca să fie el stimulat și să nu stea toată ziua acasă și să nu facă nimic.

Însă când el s-a retras, am avut o revelație. Încercam să mă asigur că nu va suferi în urma orelor mele lungi de muncă, forțându-l și pe el să muncească ore în plus.

„Pur și simplu, vreau să nu fac nimic“, a spus el. „Vreau doar să stau și să mă joc cu roboții.“

Fiul meu nu-și amintește acest schimb de replici, dar eu cu siguranță mi-l amintesc. A fost un apel de trezire la realitate pentru mine, un semn sigur că fusesem mai îngrijorată de lista mea decât de starea fiului meu. Am stat acasă tot weekendul, ne-am uitat la filme, am mâncat floricele și am jucat jocuri de societate.

Când vine vorba despre obsesia pentru productivitate și eficiență, sunt înclinată să cred că femeile sunt mai obsedate, în general, decât bărbații. Se așteaptă de la femei să fie bune la multitasking, un obicei care crește stresul și care, ulterior, afectează abilitățile cognitive. Acasă, ele sunt deseori administratorii care țin evidența hârtiei igienice și a detergentului de rufe, care fac programări la doctor și la frizer, care fac treaba deseori neobservată a golirii mașinii de spălat vase și a împăturirii rufelor. De la femei se așteaptă să fie îngrijitoare chiar și la muncă, chiar dacă au copii sau nu. De la femei se așteaptă în mod disproporționat să-și amintească zile de naștere, de exemplu,

și să organizeze petreceri sau să cumpere cafea pentru camera de recreere.

Din nefericire, multe dintre strategiile pe care le folosim pentru a ne bifa lunga listă de responsabilități sunt contraproductive. Poate că noi suntem de părere că ne îngrijim atunci când ne limităm numărul de activități sociale în care ne angajăm, dar dacă petreci trei ore acasă răspunzând la e-mailuri și scanând cronologiile rețelelor de socializare nu înseamnă că-ți relaxezi corpul și mintea. De fapt, aceste activități sunt destul de stresante. Dacă te duci la cafenea și stai de vorbă cu prietenii câteva ore o să te simți mai revigorată și plină de energie; timpul pe care-l petreci pe internet îți va epuiza creierul și-ți va seca resursele.

Pentru că suntem obosite, deseori exagerăm cu aceleași obiceiuri care ne-au epuizat de la bun început: trimitem e-mailuri în loc de apeluri telefonice, ne trezim devreme ca să rezolvăm lucruri înainte de muncă, cumpărăm un nou jurnal de productivitate, ascultăm podcasturi care promit să-ți „spulbere anxietatea“.

Vreau să fie clar că nu arăt cu degetul femeile și că nu le spun „e greșit ce faci“. Dumnezeu știe, ultimul lucru de care are nevoie oricare dintre noi este să fie rușinat și blamat mai mult decât suntem deja. Când vorbesc despre femei care își umplu programul și urmăresc cu încăpățănare visul eficienței și al productivității supreme, vorbesc despre mine însămi, iar eu sunt destul de epuizată și-așa. Nu-mi trebuie să-mi mai zică altul ce trebuie să fac.

Nu e vorba că obiceiurile, strategiile și „acomodările“ noastre sunt greșite, ci că tindem să pierdem din vedere ceea ce vrem să obținem și ne concentrăm, pur și simplu, pe bifarea listei cu lucruri de făcut. Suntem mândre nu de scopurile supreme pe care le îndeplinim, ci de cât de dure suntem cu noi însene și de cât de multe sarcini putem realiza într-o singură zi. Am întrebat o prietenă cum este weekendul ei, iar ea a răspuns că a fost minunat, apoi a continuat cu o listă lungă cu lucruri pe care le-a făcut. „Mai e un singur lucru pe listă“, a mai spus ea, „și îl pot face în seara asta. Aproape am ajuns la zero cu lista.“

Cu toții, atât bărbați, cât și femei, facem obiectul unei presiuni constante de a lucra mai mult și mai bine. Suntem prinși într-un sistem care cere și mai multe îmbunătățiri și eficiență. Nu e ușor pentru nimeni; nimeni nu primește

scutire. Toți angajații își verifică e-mailul în weekend, când stau acasă, răciți, sau când sunt în vacanță.

Totuși, cred că sistemul cere și mai mult de la femei decât de la bărbați. În general, bărbații văd casa ca pe un loc de relaxare și abia așteaptă finalul zilei de lucru, dar pentru multe femei, locul de muncă este mai puțin complicat și haotic decât acasă. Un studiu din 2012 a descoperit că mamele care lucrează sunt mai puțin stresate decât mamele casnice, mai sănătoase fizic și cu un psihic mai bun decât cele care lucrează cu jumătate de normă sau deloc. Casa nu este un refugiu pentru femei.¹⁰⁰

Așadar, sfatul meu pentru femei este acesta: fii mai blândă cu tine! Dacă muncești mai mult, nu înseamnă că o să ai creșteri miraculoase în venituri, dar asta va avea efecte asupra bunăstării tale. Răspunsul la e-mailuri în orele libere are un impact mai dăunător asupra vieții tale față de cât îți dai seama, iar o brișă care nu are crema perfectă are, de obicei, același gust ca aceea decorată cu grijă după un tutorial de pe YouTube.

Disparitățile existente în venituri și promovări nu apar din cauza lipsei muncii din partea femeilor; ele sunt rezultatul secolelor de discriminare și de prejudecăți. Tații sunt mai respectați, mamele mai puțin. Nu vei schimba asta muncind 50 de ore pe săptămână sau ținând jurnale de productivitate; adevărata schimbare necesită politici și proceduri noi.

Atât bărbații, cât și femeile trebuie să se dea jos de pe banda de alergat care nu ne duce nicăieri, dar, în ceea ce privește femeile, urgența este și mai mare. Feriți-vă de acomodare, doamnelor!

7. Trăim ca să muncim?

Când John Kennedy candida la președinție, a stat într-o zi la intrarea unei mine de cărbune din West Virginia și a dat mâna cu toți minerii care ieșeau cu fețele înnegrite de tăciune.

Un miner s-a oprit și i-a spus lui Kennedy: „Înțeleg că n-a trebuit să munciți o zi în viața dum-neavoastră“. Kennedy a recunoscut că era adevărat.

„N-ați pierdut nimic!“, a venit, sec, răspunsul.

Jack Graham, A Man of God: Essential Priorities for Every Man's Life, 2007

Într-o seară, la un grătar coreean, i-am explicat unei prietene că scriu o carte ce încurajează oamenii să fie inactivi. „Vai, Doamne, urăsc oamenii leneși!“, a răspuns ea.

Nu, nu, am răspuns eu repede, lenea nu e același lucru cu inactivitatea! Pur și simplu, am devenit prea atașați de muncă, i-am explicat, prea dependenți de a munci și avem nevoie să ne echilibrăm viețile cu activitate „inactivă“, cum ar fi să stăm pe terase și să vorbim cu vecinii.

„Nu mi-ar plăcea așa ceva“, a răspuns ea, cu o expresie plină de dezgust. „Ador să muncesc. Nu pot să stau, așa, degeaba. Munca mă face fericită.“

Apropo, această femeie este una dintre cel mai cu picioarele pe pământ, bucuroase și talentate persoane pe care le cunosc. Și nici nu reprezintă o excepție. Am avut această conversație de multe ori în ultimii câțiva ani, atât cu prieteni, cât și cu străini, și adesea primesc ca răspuns o versiune a lui

„ador să muncesc“.

Întrebarea, pentru mine, nu era dacă oamenilor le place munca lor, ci dacă au nevoie de ea. Aceasta a fost întrebarea de la care am pornit cercetarea, întrebarea pe care am adresat-o la sute de oameni din țară și întrebarea esențială a acestei cărți: este munca necesară?

Mulți nu vor fi de acord cu următoarea mea afirmație, până-n punctul furiei și al revoltei: oamenii nu au nevoie să muncească pentru a fi fericiți. În acest punct al istoriei noastre, această afirmație este aproape subversivă. Presupunerea că munca este în centrul a ceea ce înseamnă să duci o viață folositoare stă atât de mult la baza moralității noastre, că se poate simți ca și când aș pune sub semnul întrebării însăși nevoia noastră de oxigen, de hrană sau de somn.

Dar, pe măsură ce examinam cercetările despre ce știm noi că e bine pentru toți oamenii, ce e necesar pentru toți oamenii, am observat o gaură acolo unde ar fi trebuit să fie munca. Asta m-a făcut să pun niște întrebări clare despre de ce credem, majoritatea dintre noi, că nu putem fi complet umani decât dacă muncim.

E bine de știut că prin „muncă“ nu mă refer la activitățile în care ne angajăm pentru a ne asigura supraviețuirea: găsirea hranei, a apei sau a adăpostului. Mă refer la munca pe care o facem pentru a ne asigura orice altceva în afară de supraviețuire și de contribuția productivă la societate, la lucrurile pe care le facem în schimbul plății.

Timp de generații întregi, ni s-a spus că scopul vieții noastre este munca. Liderii religioși le-au spus deseori credincioșilor că doar printr-o viață dedicată muncii câștigi răgazul din viața de apoi, așa că inactivitatea trebuie amânată până după moarte. De fapt, etica muncii din lumea occidentală a fost deseori legată de credință, în special în Statele Unite.

În 1901, episcopul din Massachusetts le spunea enoriașilor: „A căuta și a strânge avere este semnul unui caracter natural, viguros și puternic“. (Era un bun prieten de-ai lui J.P. Morgan... La momentul în care episcopul a rostit aceste cuvinte, Morgan îl ajuta să strângă cinci milioane de dolari pentru biserica sa.)

Timp de secole întregi, credința protestantă a fost una dintre cele care au clamat cel mai viguros virtutea muncii și rușinea perioadelor oricât de scurte de repaus. Această accentuare s-a întipărit atât de mult în psihicul nostru, încât cercetările arată că trauma emoțională provocată de șomaj este chiar cu 40 de procente mai severă printre protestanți.

Profesorul de economie Davide Cantoni a studiat acest fenomen și a ajuns la concluzia că, în vreme ce protestantismul nu te îmbogățește, nu banii par a fi ideea de bază. „Munca devine un obiect în sine”¹⁰¹, concluziona Cantoni.

Această idee a fost confirmată și de alți cercetători. Profesoara de la Universitatea din Pennsylvania Alexandra Michel spune că oamenii muncesc multe ore nu pentru „recompense, pedepse sau obligații”¹⁰², ci pentru că „mulți se simt pierduți din punct de vedere existențial fără structura muncii în viața lor – chiar și dacă această structură nu este nici proporțional profitabilă, nici sănătoasă din perspectivă fizică sau psihologică”.

Acesta ar putea fi un argument puternic pentru imperativul biologic, cum că impulsul nostru de a munci mult este înăscut și depășește alte considerații, care nu sunt legate de recompensa financiară. Este, cu siguranță, o tendință pe care noi, cei din lumea industrializată, le-am transmis-o copiilor noștri. Într-un articol din Washington Post, Rachel Simmons de la Smith College și-a amintit ceva ce i-a spus un student din al doilea an de facultate: „Nu pot să am timpuri morți. Simt că fac ceva greșit dacă nu fac nimic.”¹⁰³ Toate aceste dovezi ne-ar putea face să credem că munca nu este o alegere, ci o nevoie.

Unii chiar au creat un argument convingător, cum că ființele umane nu pot suporta să fie inactive. Christopher Hsee și colegii săi au făcut o serie de studii în care le dădeau oamenilor opțiunea între a face ceva și a nu face nimic și se pare că oamenii se simt mai bine atunci când au ceva de făcut. Concluzia a mers atât de departe, încât a spus că „inactivitatea este potențial malignă”.¹⁰⁴

Hai să ne gândim puțin la asta, atunci. Este munca necesară pentru fericirea umană? Muncim din greu pentru că, dacă am face opusul, ar fi nesănătos?

Fără dubiu, sunt multe culturi care împărtășesc disprețul față de cei care lenevesc, în vreme ce vecinii lor trudes. Fabula lui Esop despre greiere și

furnică are scopul de a ne atenționa pe toți că, dacă petrecem prea mult timp distrându-ne, vom muri. Lenea este o calitate neatrăgătoare din perspectiva multora și avem multe denumiri peiorative pentru cei inactivi: trântori, golani, chiulangii, puturoși, buni-de-nimic.

Sunt mulți oameni deștepți care consideră că munca este cea care ne dă un scop în viață pentru că fără ea nu realizăm nimic și nu putem marca istoria. Fără muncă, am putea muri și ar fi ca și când n-am fi trăit niciodată. Din moment ce evoluția este alimentată de o dorință de a lăsa o moștenire care să dureze, acest argument poate fi chiar convingător. Elon Musk s-a întrebat odată cum pot oamenii să-și găsească un scop fără un loc de muncă. „O mulțime de oameni își iau scopul din muncă”¹⁰⁵, avertiza el. „Dacă nu e nevoie de tine, care e scopul? Te simți inutil?”

Se pare că răspunsul la această întrebare s-ar putea să fie da. În Statele Unite, numărul oamenilor care încă mai lucrează după ce au trecut de vârsta pensionării a crescut cu aproape 35% în ultimii ani. Unul din zece baby boom-eri spun că nu plănuiesc să se pensioneze niciodată.

Este de la sine înțeles că există explicații practice pentru această tendință. Speranța medie de viață a crescut în majoritatea țărilor, iar seniorii au nevoie de mulți bani pentru a se susține în deceniile de pensie. În plus, o recesiune globală de la începutul secolului XXI a erodat economiile a milioane de seniori și i-a forțat pe foarte mulți să se întoarcă la serviciu.

Dar există și motive mai adânci și mai puțin tangibile în spatele acestei decizii a multora de a continua să lucreze. După cum scria Ann Brenoff în HuffPost, „Nu știu cum să mă pensioneze. Cu toate că nu m-am gândit niciodată că pensionarea este ceva ce trebuie învățat sau predat, poate că este... Ce mă voi face (eu) atunci când alarma de la ceas nu va mai suna în fiecare dimineață?”¹⁰⁶

Aceasta este criza existențială cu care se confruntă mulți din generația de după cel de-al Doilea Război Mondial. Ei și-au petrecut toată viața concentrați pe serviciu. Casele lor și chiar identitățile lor sunt legate de ce activitate profesională au avut. Așadar, ce se întâmplă cu identitatea ta atunci când dispare caracteristica sa definitorie? Boom-erii sunt cunoscuți pentru etica lor a muncii și au fost motivați timp de decenii întregi de impulsul de a

evolua constant. Ce se întâmplă atunci când impulsul acesta este brusc oprit?

Cu siguranță se întâmplă că devine dificil de răspuns la una dintre cele mai comune întrebări din Statele Unite: „Cu ce te ocupi?” Această întrebare este considerată nepoliticoasă în multe alte țări, dar deseori este primul lucru pe care vor să-l știe americanii despre ceilalți, în special pentru că, dacă-i știi profesia cuiva, este mult mai ușor să-l clasifici și să-l clasezi.¹⁰⁷

N-ar trebui să fie o surpriză că această conexiune dintre angajare și identitate poate fi urmărită până spre finele epocii industriale. Înainte de acea perioadă, era mai probabil ca oamenii să întrebe despre familia unei persoane, nu despre locul său de muncă.

Dacă ți s-a spus timp de mai bine de jumătate de secol că munca este patriotică, că este cea care separă o persoană bună de una demnă de dispreț și că munca face parte din datoriile pe care trebuie să le plătești pentru a ți se oferi intrarea în rai, ce se poate întâmpla atunci când munca încetează, dar viața continuă?

Nu doar seniorii simt stresul locului de muncă și cu siguranță nu sunt singurii care se simt inconfortabil față de șomaj. Mulți oameni tânjesc după muncă și se simt nelalocul lor în absența ei, chiar și când vine vorba despre vacanțe. Toate acestea ar putea fi considerate dovezi ale faptului că munca este o nevoie umană inerentă.

Mai există încă o explicație rezonabilă pentru munca asiduă: progresul o cere. N-am avea nici o realizare importantă în domeniul științific sau al artei, desigur, dacă nu ar fi investit unii cele 10 000 de ore recomandate de Malcolm Gladwell pentru a atinge măiestria. Gândește-te doar la truda implicată în construirea cetății Machu Picchu, de exemplu, sau a Marelui Zid Chinezesc, la orele pe care Marie Curie le-a petrecut în laboratorul său sau la deceniile în care Beethoven a fost sclavul pianului.

Munca asiduă, din această perspectivă, este bună pentru că este singurul mod prin care-ți poți îmbunătăți viața ta și a celor din jurul tău. „Munca asiduă este singura cale de a progresa”, ne sfătuia economistul de la Harvard Richard Freeman. „Sunt atâtea lucruri de produs și de îmbunătățit, încât nu ar trebui să petrecem mai mult de un moment trăind ca și când am fi în Eden.

Nepoți, dați-i înainte!“¹⁰⁸

Este adevărat că, dacă ai o treabă importantă de făcut, asta poate să ducă la o îmbunătățire a stării de spirit. De fapt, o analiză a 485 de studii diferite a demonstrat în mod concludent că oamenii cărora le place ceea ce fac e mai probabil să fie mai sănătoși fizic și mental. De asemenea, e mai puțin probabil să sufere de anxietate și de depresie decât cei care sunt șomeri sau nu le place ceea ce muncesc. Cercetări conduse de Marea Britanie au arătat că daunele provocate de lipsa unei slujbe depășesc stresul de la locul de muncă.¹⁰⁹ Într-un alt studiu, sociologul Sarah Damaske a condus un proiect de cercetare cu intenția de a determina dacă oamenii care lucrează sunt mai puțini stresați la muncă decât acasă. Se pare că oamenii sunt mai relaxați la serviciu. Damaske a explicat într-un interviu că nici măcar cele mai urgente probleme de la muncă nu sunt la fel de stresante precum o criză din familie.¹¹⁰ Pierderea unui termen-limită, de exemplu, nu are aceleași efecte profunde ca pierderea cuiva drag.

Mai mult decât atât, spune Damaske, la muncă avem întotdeauna o posibilitate de evadare pe care acasă nu prea o avem. „Tot știi că poți să demisionezi, poți să-ți cauți altceva, poți pleca – îți poți părăsi șeful și poți lăsa zilele proaste în spate“, spune Damaske. Majoritatea oamenilor nu își părăsesc familiile pentru că membrii au devenit enervanți și nici nu-și caută o altă familie când cea veche le provoacă anxietate. De obicei, ești legat de familie în moduri în care nu ești legat de muncă.

Toate aceste argumente sunt atrăgătoare, dar, într-un final, sunt neconvingătoare. Atunci când apără ideea că munca este necesară pentru fericirea umană, unii ar putea să te îndrume spre cercetări care-ți arată că oamenii trăiesc mai mult dacă au un sentiment al scopului. Eu găsesc acest argument irelevant, din moment ce scopul cuiva nu trebuie să fie legat de locul său de muncă.

Părinții casnici, de exemplu, pot avea un sentiment extrem de puternic al scopului. Vincent van Gogh a fost, practic, șomer. A vândut o singură pictură în timpul vieții sale, și totuși, lipsa succesului financiar nu i-a slăbit niciodată sentimentul scopului sau dedicarea față de arta sa.

Mai mult, știm că pentru fiecare an pe care-l lucrează o persoană, riscul

acesteia de a suferi de demență scade cu trei procente.¹¹¹

Șomajul poate avea și el efecte severe asupra psihicului unei persoane, iar asta nu doar din cauza grijilor față de bani (deși acestea sunt semnificative pentru majoritatea oamenilor). Chiar și-atunci când controlezi dezavantajele, pierderea unei slujbe poate fi dăunătoare psihologic. Mulți oameni din lumea industrializată obțin stimă de sine din locurile de muncă pe care le au. Slujbele conferă statut. Poate fi devastator să te simți nedorit și inutil.

Dar înseamnă toate astea că munca este o nevoie umană fundamentală?¹¹² Avem nevoie de muncă productivă pentru a rămâne sănătoși și viabili? Dacă ne-ar fi oferite hrană, apă, adăpost și îmbrăcăminte, am mai avea nevoie să muncim pentru a prospera?

Răspunsul meu este nu. Sunt de părere că beneficiile oferite de o carieră importantă pot proveni din valoarea și accentul puse pe muncă de către cultura noastră, nefiind lucruri care vin de la sine. Eu consider că e stresant să nu ai un loc de muncă pentru că mulți dintre noi supraviețuim de la un salariu la altul și pentru că ne pierdem statutul printre prieteni și în familia noastră atunci când nu avem o titulatură.

În adâncul sufletului, cred însă că munca este un instrument care poate fi folosit pentru a îndeplini alte nevoi, dar nu este o necesitate în sine. Gândește-te la această listă actualizată a nevoilor umane, postulată de neurobiologul Nicole Gravagna:

1. Mâncare

2. Apă

3. Adăpost

4. Somn

5. Conexiune umană

6. Noutate

În vreme ce mulți dintre noi trebuie să muncească un anumit număr de ore pentru a le obține pe primele trei, nici una dintre cele șase nevoi nu necesită categoric munca.

Există multe exemple de oameni care au fost scutiți de nevoia de a munci și nu sunt cu nimic mai nesănătoși decât noi, restul. Bărbații care nu lucrează nu sunt mai predispuși să abuzeze de alcool sau să divorțeze. Și nici nu riscă mai mult să moară decât colegii lor care au slujbe cu normă întreagă. În fond, Thoreau a murit de tuberculoză nu pentru că a ales să-și petreacă câțiva ani într-o cabană, lângă un iaz liniștit.

Pentru mine, întrebarea nu este dacă munca este necesară sau bună. Pentru majoritatea populației, această întrebare este irelevantă, pentru că e nevoie de un anumit tip de loc de muncă pentru a supraviețui. Adevărata întrebare este dacă putem supraviețui fără muncă, și cu siguranță putem. Mulți dintre noi ne-am descurca numai bine dacă am moșteni mâine 25 de milioane de dolari și dacă ne-am petrece restul vieții uitându-ne la filme și grădinărint.

Dacă majoritatea trebuie să muncească niște ore pentru a supraviețui, atunci întrebarea mai pertinentă este: trebuie să muncim la fel de mult cum o facem? Datele istorice ne arată că, înainte de Revoluția industrială, zilele noastre de muncă se lungeau sau se micșorau în funcție de dificultatea sarcinii pe care o aveam de îndeplinit, nu în funcție de o măsură arbitrară, precum ceasul. Istoricii au observat că înainte de epoca producției, viețile noastre alternau

între perioade pe muncă intensă, cum era recoltatul, și perioade de odihnă prelungită, precum sărbătorirea recoltei.

În mare parte, acest tipar a fost păstrat, chiar și în aceste ultime 200 de ani, pentru acei puțini norocoși care lucrează pentru ei înșiși. Dacă răsfoiești documentele istorice, vei descoperi că unele dintre cele mai productive minți ale secolelor al XIX-lea și XX munceau doar vreo patru ore pe zi. Charles Darwin, Ingmar Bergman, Charles Dickens și prolificul matematician Henri Poincaré lucrau doar într-o mică parte a fiecărei zile.

Se spune că artistul Caravaggio petrecea aproape o lună de fiecare dată când termina o piesă de artă. În timpul în care a lucrat la Doamna Bovary, Gustave Flaubert a petrecut cam cinci ore în fiecare zi scriind, iar restul zilei a citit, s-a plimbat cu membrii familiei sale, a discutat cu mama lui, s-a delectat cu niște ciocolată, a fumat pipă și a făcut băi fierbinți. Romancierul Thomas Mann scria timp de aproape trei ore pe zi.

Gândește-te la cercetările asupra furnicilor care se desfășoară la Georgia Tech. Oamenii de știință de acolo au petrecut multe ore privind furnicile roșii pentru a învăța ceva despre eficiența lor. Până la urmă, ce altă creatură este mai organizată, mai eficientă și mai productivă decât o furnică? Cercetătorii se așteptau să găsească un grup de insecte ocupate, fiecare membru al coloniei săpând și cărând și muncind din greu.

În schimb, ei au descoperit că Esop înțelesese furnica complet greșit atunci când își scrisese fabula despre greier. De fapt, doar un grup mic de furnici din toată colonia făcea toată treaba, în vreme ce celelalte pierdeau vremea și se dădeau din cale. Dacă aglomerai furnicile în tunelul în care lucrau, asta le împiedica progresul. De fapt, permițându-le unor furnici să se concentreze pe săpat, în vreme ce celelalte erau inactive, s-au obținut cele mai bune rezultate, cu cea mai mică cantitate de energie. „Dacă te uiți la energia consumată, lenea este cea mai bună direcție”¹¹³, concluziona Daniel Goldman, profesor al Școlii de Fizică de la Georgia Tech.

Nu spun că trebuie să iei lecții de viață de la furnicile roșii, dar cred că aceasta este o demonstrație a cât de naturală și de eficientă poate fi inactivitatea. Mai este și un moment bun să ținem seama de cât de dăunătoare este etica muncii noastre câteodată. Nu exagerarea cu munca asiduă este

toxică, ci obsesia noastră pentru ea. Acum, trăim într-o cultură în care nu suntem fericiți doar să fim, ci suntem satisfăcuți doar când facem.

Păstrarea acestui principiu călăuzitor are consecințe neintenționate. Pentru început, ne face mai puțin înțelegători. De exemplu, atunci când protestanții sunt îndemnați să se gândească la locurile lor de muncă, ei experimentează o scădere imediată a empatiei. (Protestanții sunt printre cei care cred cel mai puternic că munca asiduă reprezintă propria recompensă.)

Această legătură dintre gândirea despre muncă și empatie ar trebui să fie investigată în continuare, cred eu, pentru că acum, când ne cărăm căsuțele poștale peste tot după noi, ne gândim la muncă tot timpul. Este posibil ca declinul empatiei care a avut loc peste tot în lume să fie provocat, măcar în parte, faptului că telefoanele noastre servesc drept o reamintire constantă a locului nostru de muncă?

Nu avem cum să negăm că munca asiduă a ajutat la construirea națiunilor și a economiei globale. E greu de imaginat Revoluția industrială ca fiind altceva decât un succes economic, dar este greșit să credem că munca este orice altceva decât o unealtă pentru a atinge alte scopuri. Emerson a spus că „frumusețea este propria scuză de a fi“, dar asta nu se aplică și la muncă. Munca are nevoie de un motiv.

Au fost câteva companii care au experimentat reducerea numărului orelor de muncă și au avut rezultate incredibile. În 2018, o companie mare de imobiliare din Noua Zeelandă a decis să experimenteze săptămâna mai scurtă de lucru. Angajații veneau doar patru zile la serviciu, dar erau plătiți pentru cinci. La finalul perioadei de probă, scorurile de leadership crescuseră cu două cifre și la fel se întâmplase și cu angajamentul muncitorilor.

Numărul oamenilor de la firmă care au spus că gestionează bine echilibrul dintre muncă și casă a crescut cu 26%, stresul a scăzut, iar motivația a crescut. Fondatorul companiei, Andrew Barnes, a decis să utilizeze această politică permanent. El a declarat pentru NZ Herald: „Nu ne concentrăm pe ce trebuie. Ne concentrăm pe zile și, prin urmare, presupunerea este că zilele livrează cantitatea de muncă, dar asta nu e întotdeauna adevărat.“¹¹⁴ Barnes a descoperit că, deși orele lucrate sunt ușor și ieftin de cuantificat, s-ar putea să nu ofere cea mai bună unitate de măsură pentru evaluarea performanței

angajatului.

Am decis să testez asta pe pielea mea. Oare eu puteam să fac aceeași cantitate de muncă în mai puține ore? Timp de o lună întreagă, am reținut ora la care am început să lucrez în fiecare dimineață. Am luat câte o pauză la fiecare sfert de oră ca să plimb câinele sau să ud plantele și să pun distanță între mine și sarcina pe care trebuia s-o îndeplinesc. Cu toate astea, m-am asigurat că mă concentrez pe ce am de făcut, așa că mi-am închis telefonul, e-mailul și orice alte ferestre deschise în motorul meu de căutare.

Mi-am dat jos și ceasul și am folosit un post-it ca să acopăr ceasul de pe ecranul computerului, să nu știu cât timp a trecut. Intenția mea a fost să încetez să mai folosesc măsura arbitrară a numărului de ore pe care le-am petrecut la birou și, în schimb, să devin mai conectată la ceasul meu interior.

Când îmi dădeam seama că mă chinui să mă concentrez și că devin agitată, mă îndepărtam de birou, găseam un ceas și notam ora. După ce au trecut 30 de zile, am făcut totalul orelor mele de lucru. În majoritatea zilelor, muncisem patru ore și zece minute concentrate. Cea mai lungă „ședință” de lucru a fost de aproape șase ore, iar cea mai scurtă, de două și jumătate. În general, am nevoie de nu mai puțin de o zi întreagă de lucru în fiecare săptămână, uneori chiar de două, în care să nu muncesc deloc și să-mi ignor e-mailul. Când nu aveam parte de acest timp de odihnă, mă chinuiam să mă concentrez și mi-era mult mai ușor să fiu distrasă.

Eșantionul meu am fost doar eu, dar este un experiment util de făcut în propria viață. Eu mi-am dovedit că nu am nevoie de 40, până la 60 de ore pe săptămână de muncă focusată. De fapt, în ciuda unei reduceri drastice a numărului de ore, am fost mai productivă la finalul celor 30 de zile. În medie, scriu aproape 1 000 de cuvinte pe zi, răspund la 54 de e-mailuri și mesaje și citesc aproximativ 400 de pagini de cercetări. În perioada în care nu mă uitam la ceas, ci doar mă concentram pe sarcinile pe care le aveam de făcut până când nu mă mai puteam concentra, scriam un incredibil număr de 1 600 de cuvinte pe zi și citeam aproape 550 de pagini. Numărul de e-mailuri a rămas cam același.

Desigur, unele industrii nu văd aceleași beneficii în urma orelor mai puține de lucru. Un start-up micuț, numit Treehouse, a experimentat, în 2015,

săptămâna de lucru de 32 de ore, iar până anul următor și-a abandonat politica. De fapt, până la finalul anului 2016, mulți angajați lucrau 60 de ore pe săptămână. Este imposibil de știut, fără alte cercetări, de ce orele mai puține funcționează în unele companii, iar în altele nu, dar majoritatea relatărilor pe care le-am descoperit arată că rezultatele reducerii orelor de lucru sunt fără pierderi în productivitate și cu câștiguri în ceea ce privește sănătatea emoțională și fizică a angajaților.

Ideea principală este că munca nu e întotdeauna bună și sănătoasă. Potrivit datelor obținute de Națiunile Unite, munca omoară anual de două ori mai mulți oameni decât războiul și decât drogurile și alcoolul împreună.

Prin urmare, dacă vedem beneficii în sănătate de la muncă, ar putea să fie din cauza dogmelor care ne-au fost inoculate în minte pentru a ne face să ne fie rușine dacă suntem inactivi. Ne simțim mai bine când muncim pentru că societatea ne spune că ar trebui să ne simțim prost dacă nu o facem.

E ca și când ți s-ar fi spus ani de zile că pop-cornul este sănătos și că oamenii integri mănâncă o grămadă, așa că mănânci numai popcorn și te îmbolnăvești. Ni s-a spus că trebuie să muncim ca să trăim, că munca nu e greșită niciodată, așa că facem supradoză.

Dacă prea multă muncă face rău, asta înseamnă, probabil, că o cantitate rezonabilă de inactivitate este sănătoasă și că bunăstarea necesită un echilibru între muncă și relaxare. Acesta este un rezumat corect al Teoriei Inactivității. Teoria Inactivității postulează că ne slăbim singuri muncind prea mult și că ființele mai leneșe au un avantaj evolutiv.

Desigur că fiecare ființă vie trebuie să muncească măcar puțin pentru a rămâne în viață. Conform Teoriei Inactivității, entitățile care-și ating nevoile de supraviețuire cu cel mai mic volum de muncă sunt cele care au probabilitatea cea mai mare de supraviețuire. Chris Davis, unul dintre susținătorii originali ai acestei teorii, o numește „supraviețuirea celui mai inactiv“.

Aceasta are ecouri într-un citat deseori pus în mod greșit pe seama lui Bill Gates, care sugerează că atunci când există o muncă grea de făcut, cel mai bine e să îi cauți pe cei mai leneși dintre angajați, pentru că ei vor descoperi

cea mai ușoară cale de a o face. Pare că acest punct de vedere a fost exprimat pentru prima dată de un director de la Chrysler, pe nume Clarence Bleicher. El a mărturisit în fața comisiei Senatului, în 1947: „Leneșul va descoperi o cale mult mai ușoară de a o face. Poate că nu va face el prea multe, dar sigur va găsi o cale ușoară... Asta a fost experiența mea.“ Acest comentariu a sunat atât de real, încât a supraviețuit o jumătate de secol și a fost atribuit unui număr de oameni de afaceri, nu doar lui Bill Gates.

Teoria Inactivității sugerează că investirea lenei cu valoare nu este doar o strategie corporatistă bună, ci este și una solidă din punct de vedere evoluționist. Și mai sunt chiar și oameni care spun că lenea este motivația fundamentală a multor inovații. „Prima persoană care s-a gândit să pună pânze la barcă a vrut să scape de vâslit. Cine-o fi prins un jug de un bou a căutat o cale de-a scăpa de săpat. Oricine s-a folosit de-o cascadă ca să macine grâul ura să-l macine cu pietre“¹¹⁵, scria Fred Gratzon în cartea sa din 2003, *The Lazy Way to Success*. Ai putea să spui chiar că Revoluția industrială a început când un scoțian și-a dat seama că poate să conecteze un gherghief la un motor și așa poate evita să mai plimbe caii în cerc toată ziua.

Darwin era de părere că existența este un război și că cei mai puternici biruie. Dar dacă te încrezi în Teoria Inactivității, existența este, de fapt, o luptă pentru inactivitate, iar cei mai plini de succes, cum sunt leii, echilibrează perioade intense de activitate cu ore nesfârșite petrecute în soarele fierbinte al Africii subsahariene.

Trândăvia, din această perspectivă, nu este lipsa completă a activității. Nu este despre a sta ca o momâie și a nu face nimic. De exemplu, pescarii sunt deseori inactivi atunci când muncesc, la fel ca bucătarii sau agenții de pază. Ei sunt inactivi la muncă și activi în timpul orelor libere. De aceea este greșit să folosești inactivitatea ca sinonim pentru lene.

Trândăvia este perioada de timp în care o persoană nu urmărește în mod activ un scop profitabil. Înseamnă că ești în timpul liber. Există cercetări științifice considerabile care demonstrează că trândăvia este bună pentru tine.¹¹⁶ Există chiar o mulțime de studii clinice care sugerează că trândăvia este asociată cu inteligența ridicată. Un studiu de la Universitatea Florida Gulf Coast a descoperit o legătură între lipsa activității și gânditorii profunzi¹¹⁷, cu toate că eșantionul a fost incredibil de mic (doar 60 de studenți).

Cu toate astea, se poate să nu fi fost o descoperire aberantă. Un alt studiu a arătat că oamenii care lucrau aproximativ 45 ore pe săptămână au obținut scoruri mai mici la testele cognitive decât cei care lucrau 40. Decenii de cercetări demonstrează că suntem mai creativi, mai intuitivi și, în general, mai ageri atunci când ne permitem o cantitate semnificativă de timp liber. Și are și sens, când te gândești la perioadele din viața ta în care munceai mult peste program. Crezi că erai într-o stare mentală potrivită ca să gândești creativ sau cu grijă?

Cred că tot volumul de opinii științifice arată că e necesară o anumită cantitate de trândăvie, astfel încât creierul uman să funcționeze la capacitate maximă. Cu toate că ne gândim la oamenii importanți ca muncind din greu, mulți dintre ei își programau timpul liber la fel de riguros cum o făceau cu lucrurile pe care le aveau de făcut. După cum scrie Alex Soojung-Kim Pang, autorul cărții *Rest: Why You Get More Done When You Work Less*: „Darwin și Lubbock, și multe alte figuri creative și productive, nu au ajuns oameni realizați în ciuda timpului lor liber; au ajuns oameni realizați datorită lui“.

Una dintre consecințele tragice ale utilizării intense a telefoanelor este moartea plictiselii. În orele noastre de relaxare, obișnuiam să experimentăm un oarecare plictis, din când în când, dar, în prezent, rareori mai suntem plictisiți, iar generația mai tânără aproape că nici nu știe sensul cuvântului. Aceasta nu este o evoluție pozitivă, pentru că plictiseala este o stare mentală inerent fertilă.

E adevărat că nu ne place plictiseala. Însă asta e ceea ce o face să fie valoroasă, pentru că atunci când ne simțim plictisiți, creierul nostru este extrem de motivat să-și găsească o ocupație cu sens. Gândurile nu sunt direcționate sau controlate și, prin urmare, sunt libere să călătorească în orice direcție neașteptată. „Odată ce începi să visezi cu ochii deschiși și să-i permiți minții tale să cutreiere“¹¹⁸, spune psihologul Sandi Mann, autoare a *The Upside of Downtime: Why Boredom is Good*, „începi să gândești dincolo de conștient și intri în subconștient.“

Când îi permitem minții să se relaxeze și să se odihnească, ea ne dă înapoi așa-numita „rețea prestabilită“. Aceasta este partea din creier care sortează toate informațiile noi pe care le-am primit recent și încearcă să le pună în

contextul lucrurilor pe care le știm deja. Rețeaua prestabilită este parte integrantă a învățării, a intuiției și a imaginației. Dacă mintea nu apucă niciodată să se odihnească, nu va avea niciodată ocazia de a rătăci în direcții noi.

Din nou, nu confunda odihna cu inactivitatea. Atunci când mintea se relaxează, ea este în continuare activă. De fapt, folosește cu 5% mai puțină energie decât o face când se concentrează pe o sarcină. Concentrarea este necesară pentru munca direcționată, dar trândăvia este necesară pentru reflecție.

Din moment ce gândirea reflectivă este una dintre activitățile pur umane în care ne angajăm, una dintre abilitățile care ne separă de verii noștri maimuțe, nu e prea exagerat dacă spunem că trândăvia ne face mai oameni. De fapt, neurobiologul Jonathan Smallwood crede că visatul cu ochii deschiși „poate fi esența diferenței dintre oameni și animalele mai puțin complicate“.

Acum începi să vezi, sper, cât de periculoasă este ideea că trebuie să ne angajăm în munca productivă cât e ziua de lungă. Este posibil ca prea multă muncă să ne îndepărteze de propria umanitate. Atunci când mințile noastre se odihnesc, ne permitem să ne reconectăm la creativitatea noastră și să ne reangajăm în gândirea reflectivă – două activități esențiale progresului.

De aceea, în ciuda beneficiilor unui loc de muncă bun, eu tot nu cred că munca este o nevoie fundamentală. Dacă ni s-ar oferi tot ce-am avea nevoie ca să supraviețuim, dar nu ni s-ar cere să muncim, ne-am descurca bine. Am putea să stăm lângă propria versiune de Walden Pond și ne-am gândi profund la lumea naturală, dar nu ne-am îmbolnăvi și n-am muri.

Relaxarea însă pare a fi o necesitate, din moment ce lipsa ei ne poate îmbolnăvi. Am înclinat balanța muncă-casă în direcția greșită. La un moment dat, am decis că să muncești mult este dificil, iar ce este dificil face bine la suflet, așadar, cu cât muncești mai mult, cu atât ești o persoană mai bună. Aceasta este o pervertire a nevoilor și a abilităților natural umane.

Pervers este cuvântul perfect pentru a descrie credința noastră în munca de dragul muncii. Este o pervertire a ce este mai bun și mai productiv în umanitate. Poate că a venit timpul să ne reamintim ce e unic și minunat la

specia noastră și să ne gândim cum și de ce am lăsat acele calități în urmă.

8. Natura umană universală

De ce ne naștem liberi și sfârșim înrobiți?

Noam Chomsky

Dacă nu avem nevoie de muncă pentru a supraviețui, atunci de ce anume avem nevoie? Dacă lucrul constant nu este sănătos pentru creierul uman, atunci ce este sănătos? Ce rost mai are, m-am întrebat, să-mi dau seama că ceea ce fac nu-mi face bine, dacă nu știu sigur ce anume îmi face bine? Aveam nevoie de un ghid de cum să procedez pentru îngrijirea unei ființe umane, la fel ca acelea pe care le citești atunci când îți iei un animal nou de companie. De ce am nevoie pentru a fi fericit și sănătos? Această nouă linie de investigație m-a condus către una dintre cele mai controversate dezbateri din biologia evoluționistă.

Acum aproape o jumătate de secol, lingvistul, criticul social, savantul în științe cognitive și filosoful Noam Chomsky a fost de acord să participe la o dezbatere în direct la o televiziune germană. El a petrecut aproape 90 de minute discutând cu filosoful și teoreticianul social francez Michel Foucault în ceea ce a devenit, de-atunci, un dialog faimos.

Cei doi bărbați încercau să răspundă la una dintre cele mai vechi întrebări ale istoriei umanității, o întrebare pe care ne-am pus-o și eu, și colegii mei: există o natură umană universală? Sunt unele lucruri rele pentru toți oamenii, așa cum este ciocolata pentru câini, sau depinde întotdeauna de persoană? Există anumite caracteristici și tendințe care sunt comune tuturor sau suntem în totalitate modelați de cultură și de familie? Aceasta este întrebarea care stă la baza disputei natură versus educație și la care încă nu s-a găsit un răspuns

clar.

Chomsky este om de știință, unul dintre fondatorii studiului științelor cognitive, și nu este nici o surpriză că e de părere că evoluția și biologia ne dictează comportamentul. Foucault a fost destul de disprețuitor față de științele moderne și le-a văzut ca fiind doar o altă metodă prin care elitele să-și exercite controlul asupra societății. El a respins orice sugestie conform căreia comportamentul nostru ar fi legat de biologie.

Dezbaterea Chomsky-Foucault a pătruns destul de rapid pe un teritoriu politic și în problematici ale războiului și ale opresiunii, dar vreau să rămân la acea întrebare despre evoluție și natura umană. De la acea dezbateră din 1971 am învățat mult mai multe despre ADN și despre cum funcționează mintea.

Chestiunea natură versus educație este încă deschisă, dar ce știm este că Chomsky avea mai multă dreptate decât Foucault. Cu toate că nu putem explica toate comportamentele umane ca produse ale biologiei, putem explica măcar unele dintre ele. După cum a spus și Chomsky acum aproape 50 de ani, „Există un dat biologic, ceva ce nu poate fi schimbat, o fundație pentru tot ce facem noi cu capacitățile noastre mentale”.¹¹⁹

Dacă, așa cum cred eu, obiceiurile noastre actuale de muncă ne dezbracă de umanitatea noastră și dacă este necesar să ne întoarcem la ceea ce este natural și sănătos pentru specia noastră, este esențial să ne decidem, mai întâi, cum arată asta. Cu alte cuvinte, care este mediul natural al umanității? Cât de multă productivitate este sănătoasă și în ce moment devine toxică goana după aceasta?

Sunt întrebări dificile, dar cruciale. Dacă unele dintre comportamentele noastre sunt dăunătoare speciei noastre, cum arată habitatele pro-oameni? Nu este întotdeauna ușor de făcut distincția între cele două. Mai mult decât atât, mai sunt unii, ca Foucault, care resping ideea că biologia ne determină alegerile. Mulți dintre noi se luptă cu ideea unei naturi umane universale. Înțelegem că evoluția ne ajută să explicăm, cât de cât, comportamentul câinilor și al găinilor, dar refuzăm să aplicăm același raționament și oamenilor. Suntem legați de ideea liberului arbitru.

Foarte puțini oameni ar argumenta că toate deciziile și caracteristicile

personalității noastre pot fi explicate cu un microscop. În final, nu este natură versus educație, ci este natură și educație. Unele lucruri pe care le faci au o bază biologică, altele sunt o alegere, altele sunt o combinație între cele două. Jeffrey Schloss, profesor de științe naturale și comportamentale, spune că ar trebui să ne gândim la asta „în termeni de tendințe centrale, nu de inevitabilități“.

Schloss scria pentru o discuție organizată, sponsorizată de John Templeton Foundation, pe subiectul „Explică evoluția natura umană?“ Aproximativ 12 oameni de știință și profesori au sărbătorit cea de-a două suta aniversare a lui Charles Darwin adresând această întrebare importantă. Biologul evoluționist David Sloan Wilson a dat o notă poetică cu metafora sa, spunând că umanitatea este ca un instrument muzical: aceeași natură fundamentală, dar o varietate infinită de melodii.

Wilson este autorul cărții *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change The Way We Think About Our Lives*. El face parte dintr-un număr în creștere de biologi și psihologi evoluționiști care sunt de părere că înțelegerea rădăcinilor noastre biologice ne poate ajuta să trăim o viață mai de calitate.

Perspectiva lui mi-a fost de ajutor atunci când mă luptam să-mi înțeleg propria natură și felul în care m-aș putea îndepărta de stres și de anxietate. Pentru mine, înseamnă să înțeleg de ce am nevoie cu adevărat pentru a fi sănătoasă și împlinită și de ce anume mă pot lepăda. Acest lucru e vital, dacă vrem să schimbăm felul în care muncim și în care ne jucăm și să ne creștem nivelul de bunăstare.

Totuși, un mic avertisment: înțelegerea noastră asupra minții umane este bazată aproape în totalitate pe cercetări, iar aceste cercetări sunt deseori defectuoase și nu reprezintă întreaga viață umană. Un studiu din 2008 a arătat că aproape toți subiecții folosiți în studiile publicațiilor de top de psihologie erau vestici și aproape 70% dintre ei erau din Statele Unite.¹²⁰

Aceasta înseamnă că tragem concluzii despre toți oamenii din lume bazându-ne pe răspunsurile unui procent minuscul. Nu înseamnă, desigur, că cercetarea este nefolositoare, ci că investigațiile viitoare vor fi mai cuprinzătoare dacă vor include o diversitate de oameni. Ne îndreptăm spre

ape evoluționiste foarte adânci. Rămâi cu mine, pentru că este fascinant și te va ajuta să-ți înțelegi comportamentul într-un mod mult mai profund, la fel cum m-a ajutat și pe mine.

Așadar, hai să ne întoarcem cu niște milioane de ani în urmă, în momentul în care oamenii s-au despărțit de strămoșii lor cimpanzei. Nu trebuie să trecem printr-o lecție de preistorie complicată, dar ideile principale sunt acestea: ne-am despărțit de cimpanzei în Africa acum aproape patru milioane de ani și am început să mergem în două picioare. Am început să folosim unelte de piatră la scurt timp după aceea, dar primul om adevărat nu a apărut decât abia acum două milioane de ani, plus-minus câteva sute de mii de ani.

Homo sapiens nu a apărut decât la ceva timp după aceea. Au existat mai multe specii de oameni care au mișunat pe această planetă, iar a noastră nu are decât vreo 300 000 de ani. (Prin prisma subiectului acestei cărți, m-a amuzat să aflu că cele mai vechi fosile ale speciei noastre au fost descoperite alături de niște unelte de piatră.) Istoria noastră este foarte scurtă, cu alte cuvinte. Compară cei 300 000 de ani ai noștri cu crocodilii, care sunt pe aici de vreo 200 de milioane.

Și pentru că 300 000 de ani nu sunt chiar atât de mulți din perspectivă evoluționistă, poate fi util, pentru a ne putea înțelege cu adevărat pe noi și mințile noastre, să săpăm dincolo de istoria propriei specii și să ne întoarcem la strămoșii noștri animale. Poate că înțelegerea lucrurilor pe care le avem în comun cu verișoarele primate și cele care sunt diferite ne poate conduce spre o înțelegere mai bună asupra propriei naturi.

Ai putea fi surprins să afli cât de asemănători suntem cu maimuțele și cu cimpanzeii moderni. Frans de Waal, unul dintre cei mai importanți primatologi din lume, subliniază: „Asemenea nouă, tânjesc după putere, le place sexul, îmi doresc siguranță și afecțiune, ucid din cauza teritoriului și pun mare valoare pe încredere și cooperare. Da, putem folosi telefoane mobile și pilota avioane, dar modelul nostru psihologic rămâne acela al unei primate.”

Deseori ne gândim la realizările noastre tehnologice ca fiind dovada magnitudinii diferențelor dintre noi și verișorii cimpanzei, dar, de fapt, istoria noastră cu tehnologia are doar vreo 150 000 de ani, o clipă în cronologia evoluționistă. Aceasta ar putea însemna că dificultățile noastre actuale legate

de tehnologie nu sunt decât dureri de cap. Poate că pur și simplu încă nu am învățat cum să împărțim spațiul cu inteligența artificială și măcar unele dintre problemele noastre sunt provocate de tehnologia care avansează mult mai repede decât evoluția.

Evident, există diferențe între noi și cimpanzei. Noi ne gătim mâncarea, spre exemplu, și facem sex în privat. Noi dezvoltăm și limbaje avansate, iar aceasta este o distincție extrem de importantă.

Maimuțele și cimpanzeii sunt creaturi sociale, la fel ca oamenii, dar nu comunică prin intermediul unui limbaj și vocabular sofisticat. Noam Chomsky subliniază aceasta ca fiind dovada unei naturi umane universale: toți oamenii folosesc limbajul, iar oameni din două părți diferite ale lumii și care nu au nici o interacțiune unii cu alții vor crea structuri de limbaj similare.

Abilitățile noastre naturale de limbaj sunt combinate și cu modurile unice în care ne funcționează mintea. Unii biologi sunt de părere că folosirea limbajului este parte din motivul pentru care suntem capabili să gândim abstract. Cu alte cuvinte, oamenii se pot distinge prin abilitatea de a folosi gândirea științifică și de a întreba „de ce“.

Poate că suntem în stare să ne gândim la concepte abstracte, precum timpul și identitatea, pentru că avem capacitatea să articulăm ideile folosind vocabulare complicate. Nu trebuie să învățăm doar prin privit. Un alt om îți poate explica rapid și eficient cum să folosești un ciocan sau cum să conduci o mașină. Limbajul ne-a permis să avansăm în moduri în care alte specii nu o pot face.

Este posibil ca dorința noastră de a da mai departe altora cunoașterea să fie o altă caracteristică distinctă a speciei. Limbajul s-a aflat în centrul succesului nostru și este, poate, cel mai important motiv pentru care Homo sapiens încă mai e prin preajmă, în vreme ce alte specii umane nu mai sunt. O persoană descoperă care ciuperci sunt bune și care nu și împărtășește această informație cu alții, ajutând astfel la protejarea întregii specii.

Comunitate este un alt cuvânt important în acest context și este motivul pentru care mă concentrez mai întâi pe limbaj, pentru că mediile noastre de lucru au interferat grav cu abilitatea noastră de a crea comunități. Limbajul este esențial și important pentru că oamenii supraviețuiesc în grupuri, nu de

unii singuri.

Ființele umane sunt, poate, cei mai buni comunicatori de pe planetă. Conversația este moștenirea noastră evolutivă și avantajul nostru biologic. Totuși, am evoluat pentru a împărtăși informații folosindu-ne de vocile și de urechile noastre, nu de text. În anul 1960, mai puțin de jumătate din oamenii de pe planetă știau să citească. Într-o perioadă de timp incredibil de scurtă, am încercat să înlocuim cea mai importantă platformă de comunicare – vorbirea – cu una mai puțin avansată sau eficientă, textul.

Vocea este un instrument subapreciat și incredibil. Ne oferă datele pe care nu le putem obține în nici un alt mod. Urechile noastre au evoluat în moduri care ne ajută să ascultăm mai bine vocile altor oameni, în vreme ce gâturile, gurile și buzele noastre s-au modificat în timp pentru ca noi să putem vorbi mai bine. Am evoluat să vorbim și să ascultăm alți oameni.

Până când un copil ajunge să aibă între patru și șase luni, părinții lui îi pot identifica plânsul și îl pot diferenția de alți copii cu o acuratețe de aproape 100%.¹²¹ Atât de unică și expresivă este vocea umană. Ai primit vreodată un telefon de la vreun prieten și doar după salut ți-ai dat seama că e ceva în neregulă?

Instantaneu, ai simțit, cumva, că e supărat, iar asta e doar datorită faptului că am evoluat să percepem cele mai mici nuanțe emoționale ale vocii. Cercetările asupra creierului ne arată că detectăm informația și începem s-o procesăm în mai puțin de 50 de milisecunde după ce începe cineva să vorbească, iar mare parte din acea informație pe care o dăm de la unul la altul este trimisă și primită subconștient. Din moment ce textul este o unealtă conștientă de comunicare, nu putem exprima ceea ce poate exprima vocea, pentru că nici măcar nu suntem conștienți de ce anume lipsește.

Pentru mine este derutant faptul că tot căutăm metode mai eficiente prin care să evităm conversația, din moment ce vocalizarea este atât de incredibil de puternică pentru specia noastră și, în aproape orice caz, mult mai eficientă decât textul. Îmi imaginez că parte din motivul pentru care ne pierdem timpul la serviciu și sacrificăm atâtea ore este că neglijăm să ne mai folosim vocile. Prin înlocuirea apelurilor telefonice cu e-mailurile și mesajele nu profităm deloc de moștenirea noastră evolutivă.

Michael Kraus de la Universitatea Yale a decis să testeze cât de expresivă este vocea umană. Pentru unul dintre experimentele sale, i-a rugat pe participanți să asculte înregistrări cu oameni care spun aceleași șapte cuvinte, în afara contextului.¹²² Doar auzind străini cum spun cuvinte precum „galben“ sau „gând“, participanții au reușit să ghicească destul de corect nivelul de studii și statutul profesional ale vorbitorilor. „Așadar, oamenii au răspuns corect, măcar la nivel minim“, a declarat Kraus pentru WBUR, „doar auzind oameni de peste tot din Statele Unite pronunțând șapte cuvinte.“¹²³

În acest moment, angajatul din birou trimite și primește cam 160 de e-mailuri în fiecare zi. Există informații contradictorii despre cum alegem să comunicăm prin telefon, dar o estimare generoasă de la eMarketer afirmă că ne petrecem aproape 55 de minute pe zi trimițând mesaje și tot cam atâtea folosind, pur și simplu, telefonul. Probabil că nu ar trebui să fie o surpriză că tinerii petrec semnificativ mai mult timp vorbind prin mesaje decât față în față, iar eu sunt dispusă să pariez că și majoritatea oamenilor mai în vârstă fac același lucru.

Totuși, comunicarea voce-la-voce surclasează în mod repetat textul la capitolul eficiență și claritate, așa că probabil noi nu comunicăm deloc cum trebuie când alegem cuvintele scrise în loc de cele vorbite. Și mai există un alt motiv important pentru care dragostea noastră față de mesaje și e-mailuri este potențial problematică.

Cercetările sugerează că vocea este cea care ne umanizează. Un studiu recent i-a pus pe oameni să afle părerile altora prin două forme: cuvântul scris și cuvântul vorbit. Se pare că atunci când oamenii citesc o opinie diferită de a lor, fie că e online sau într-un ziar, sunt mai înclinați să creadă că cealaltă persoană nu e de acord pentru că este proastă și nu înțelege conceptele fundamentale ale problematicei.

Atunci când auzim pe cineva că explică aceeași opinie cu propria voce, suntem mai înclinați să credem că nu este de acord cu noi pentru că are perspective și experiențe diferite. La un nivel subconștient, facem presupuneri despre umanitatea celeilalte persoane bazându-ne pe metoda pe care o folosesc pentru a comunica. Dacă citim un blog online, tindem să gândim că autorul este mai puțin uman decât noi. Dacă auzim vocea cuiva, ne ajută să-l recunoaștem ca om și, prin urmare, să îl tratăm într-un mod uman.

Poate că vocea ți se subțiază când ești entuziasmat. Poate că discursul tău este lent atunci când încerci să-ți explici intențiile. Schimbările abia perceptibile de ton, ritm și respirație, scrie în raportul studiului, „servesc drept semnale pentru prezența unei vieți mentale active“. Textul, au concluzionat cercetătorii, nu ne oferă aceleași semnale care să ne indice o minte umană în spatele mesajului. Așa că posibilitatea ca un cititor să-l dezumanizeze pe autor crește vertiginos.

După cât se pare, conexiunea umană reală este puternică în mai multe moduri. De exemplu, știm că negocierile care încep cu o strângere de mână tind să se încheie cu succes. În mod asemănător, studiile asupra activității cerebrale arată că interacțiunea față în față este mai probabil să activeze acea parte a creierului asociată cu mentalizarea sau imaginarea gândurilor și a emoțiilor altei persoane. Mentalizarea este baza neuronală a empatiei și este abilitatea despre care oamenii de știință cred că este specifică oamenilor.

Într-un experiment controlat cu grijă, cercetătorii au descoperit acest efect atunci când oamenii credeau că ascultă în direct un vorbitor, nu o înregistrare: partea creierului asociată cu imaginarea gândurilor și a nevoilor altora era activată. Traducere: dacă tu crezi că auzi pe cineva că vorbește cu tine, partea din creierul tău asociată cu empatia se activează și ești mai dispus să simți compasiune față de respectiva persoană.

Aceasta este o parte importantă a motivului pentru care folosirea excesivă a e-mailurilor și a mesajelor contribuie la dezumanizare și ură: pur și simplu, avem nevoie să ne auzim vocile unii altora. Dar am descoperit că oamenilor le este foarte greu să accepte asta. La nivel global, am ajuns să credem că e-mailul este mai eficient, mai la îndemână și pur și simplu mai bun decât telefonul. Dependența noastră de e-mail este un simptom al obsesiei față de eficiență și de productivitate. Să-i îndepărtezi pe oameni de e-mailul lor este, uneori, mai dificil decât să iei un os de la un terrier. Așa că permite-mi să-ți explic asta într-un alt mod care ar putea să fie mai convingător: cuplarea neuronală.

În 2011, oamenii de știință de la Universitatea Princeton s-au apucat să învețe cum interacționează creierul uman cu alte creiere umane atunci când comunică. Au pus o elevă să povestească despre fiascul de la balul de absolvire a liceului, apoi au rugat alți 12 elevi să o asculte.¹²⁴ În timpul în care

aceștia ascultau înregistrarea, i-au legat la o mașinărie RMNf (rezonanță magnetică funcțională).

Cercetătorii au descoperit că undele cerebrale ale celor 12 oameni care ascultau aceeași poveste începeau să le oglindească pe cele ale povestitorului. Atunci când ascultătorii erau angajați, activitatea creierului lor era aproape sincronă cu cea a persoanei care vorbea. Pentru mine, asta este un rezultat atât de halucinant, încât, dacă n-aș fi știut că s-a întâmplat în realitate, aș fi crezut că e vreun episod din Star Trek.

Acest fenomen se numește cuplare neuronală vorbitor-ascultător sau, mai simplu spus, „contopirea minților”. Undele cerebrale sunt impulsuri electrice în cap. Nu există nici o explicație bună pentru care undele cerebrale ale unei persoane le pot oglindi pe ale altei persoane, dar se întâmplă atunci când ascultăm cu atenție. În unele cazuri, sincronizarea era atât de mare, încât creierul ascultătorului anticipa schimbările din creierul vorbitorului cu o fracțiune de secundă înainte. Asta este incredibil!

Acest gen de legătură empatică nu poate fi duplicată de emoticoane. Primești din sunetul vocii o informație care nu poate fi transmisă într-un simplu e-mail. Poate că e-mailul pare mai eficient și mai simplu pentru că nu trebuie să ai de-a face cu cealaltă persoană atunci când îl scrii, dar eficiența este mai mult o iluzie.

Mi-am dat seama că tendința mea de a înlocui vocea cu textul mi-ar putea provoca parte din stresul și frustrarea pe care le-am simțit. Acesta este un prim exemplu al felului în care înțelegerea naturii noastre esențiale poate sugera sfaturi practice și tangibile: oamenii comunică cel mai bine prin voce, așa că mai taie din e-mailuri și din mesaje și așa îți vei reduce stresul.

Comunicarea noastră este vehiculul prin care ne formăm comunitățile și colaborăm la sarcini complicate, chiar dacă cineva nu aude bine. Prin urmare, acest subiect ne duce direct la o altă calitate umană esențială, una comună tuturor membrilor speciei noastre: nevoia de a aparține.

Dacă ai fi îngrijitor la zoo și ai avea sarcina de-a proiecta ȋarcul perfect pentru animalele tale oameni, sunt șanse mari să nu îi forțezi niciodată să trăiască singuri. Suntem o specie socială și avem nevoie unii de ceilalți. Primatologul

Frans de Waal îmi spunea: „Fără un grup, supraviețuirea este dificilă, motiv pentru care apartenența la un grup este o prioritate foarte importantă pentru toate animalele. Vor face orice să se adapteze la grup și să nu fie ostracizate, ceea ce e la fel de rău ca a fi ucis.“ Pentru creierele noastre animale, izolarea socială echivalează cu un risc crescut de moarte.

Acest impuls de a fi membru al unui grup sau al unui trib trece însă dincolo de o simplă strategie de apărare sau de forță prin număr. Uneori, vom face alegeri care îi avantajează pe alții, chiar și în detrimentul propriei persoane, și împărtășim această tendință, tendința de a fi generoși, cu rudele noastre animale cele mai apropiate. Într-un experiment, cercetătorii au învățat maimuțele să tragă de un lanț ca să primească mâncare.¹²⁵ Apoi au schimbat configurația în așa fel încât, atunci când o maimuță trăgea de lanț, mașinăria îi dădea niște mâncare, dar îi dădea și un șoc electric unei alte maimuțe.

Majoritatea maimuțelor s-au oprit din a mai trage de lanț. Unele s-au înfometat mai multe zile, doar ca să nu rănească maimuța din cușca alăturată. Cercetătorii au descoperit că instinctul devenea mai puternic atunci când maimuțele împărțiseră, la un moment dat, o cușcă. Dacă nu se cunoșteau între ele, erau de trei ori mai puțin dispuse să renunțe la mâncare pentru a-l proteja pe celălalt. Există o înclinație naturală de a-și proteja vecinul, înclinație care devenea mai puternică pe măsură ce ele se apropiau. Împărtășim aceste tendințe protectoare cu verișoarele noastre primate.

Oamenii formează în mod natural grupuri și comunități, apoi plasează nevoia comunității deasupra tuturor. Într-un raport din 1995, psihologii Roy Baumeister și Mark Leary afirmă că Freud greșise: sexul nu este cea mai puternică nevoie după supraviețuire. „Nevoile de apartenență nu apar până când hrana, siguranța și alte nevoi de bază nu au fost satisfăcute“, scriau ei. „Dar au prioritate față de stima de sine și autoactualizarea.“

Pentru ca apartenența să fie considerată o nevoie fundamentală, persoana ar trebui să sufere un soi de boală dacă acea nevoie nu este satisfăcută. În acest caz, se aplică. Lipsa apartenenței și izolarea socială sunt destul de devastatoare pentru mintea și corpul uman. Cercetările au arătat că dacă ai o viață socială activă, ai un risc mai mic să suferi de cancer sau de infarct. Oamenii care aparțin unei comunități trăiesc mai mult, experimentează mai puțin stres și sunt mai predispuși să spună că viața lor are sens.

Singurătatea poate duce la boală și chiar la moarte și, după cât se pare, impactul negativ al izolării sociale se leagă de nevoia noastră de a aparține. Nevoia este primordială. Nu doar că poate avea efecte dezastruoase dacă nu este îndeplinită, dar există multe beneficii atunci când este îndeplinită. Hai să ne gândim la un experiment realizat în 2005.

42 de cupluri căsătorite, cu vârste cuprinse între 22 și 77 de ani, au acceptat să li se provoace bășici pe brațe.¹²⁶ (Știu. Și eu sunt surprinsă de ceea ce sunt dispuși să facă unii oameni pentru progresul cunoașterii științifice.) După cât se pare, cuplurilor care au admis că există probleme în căsnicie le-a luat de două ori mai mult să se vindece decât celor cu parteneri încurajatori. Cu alte cuvinte, dacă ești într-o căsnicie sau într-un parteneriat sănătos, te vindeci mai repede.

Acest fenomen a fost notat în multe studii din întreaga lume. Contactul social (dacă nu e ostil) poate reduce durerea și întări sistemul imunitar. Chirurgical și autorul Atul Gawande spune: „Fără o interacțiune socială susținută, creierul uman poate deveni la fel de depreciat ca unul care a suferit o rană traumatică”.¹²⁷ Asta mie îmi sună a nevoie fundamentală.

Apartenența la un grup social ne-a ajutat specia aproape încă de la apariția primului Homo sapiens pe planetă. Nu doar că ne păstrează mai în siguranță și ne permite să colaborăm pentru a învinge animalele mult mai mari, precum bivoli sau lei, dar pare și că ne-a făcut să fim mai deștepți. Există multe dovezi că rigorile relațiilor cu ceilalți (poate fi dificil să te descurci cu oamenii, nu-i așa?) ne-au forțat creierul să se dezvolte. Maimuțele care aparțin unor comunități mai numeroase, spre exemplu, au creierul mai mare decât al celor care sunt mai izolate.

Nevoia de apartenență poate să fi fost la bază, acum multe milioane de ani, o metodă eficientă de a proteja o specie care era inferioară din punct de vedere fizic multor specii de animale, dar și rudelor sale oameni, precum neandertalienii. De atunci, această nevoie ne-a schimbat fundamental creierul și corpul, astfel că acum nu putem prospera dacă nu devenim membri unui grup social sănătos.

Asta nu înseamnă că trebuie să ne plăcem unii pe alții tot timpul ca să fim sănătoși. Competiția și certurile sunt naturale în grupurile sociale. Există,

desigur, o limită. Poate fi dăunător dacă merge prea departe competiția sau dacă cearta devine agresivă. Ostilitatea este cea care determină diferența dintre sănătos sau nu, așa că o interacțiune care este copleșitor de furioasă sau agresivă probabil că nu-ți face bine.

Hai să ne întoarcem puțin cu discuția la pragmatism. Din moment ce apartenența este o nevoie specială, căutarea izolării nu e bună pentru tine. Și totuși, din ce în ce mai mulți dintre noi evităm alți oameni și credem că este mai eficient să lucrăm de acasă și să comandăm mâncarea, cumpărăturile, proviziile pentru animalele de companie și orice altceva mai putem să comandăm fără să mergem la magazin. Căutarea izolării poate chiar să fie cea care stă la baza stresului nostru în creștere. Cu siguranță nu ne face bine.

Interacțiunea socială de calitate nu doar că e bună – este esențială. Nevoia de a aparține stă la baza multora dintre impulsurile noastre cele mai bune. Probabil că este cea care stă la baza empatiei, de exemplu, iar empatia este o componentă crucială a vieții umane.

Frans de Waal spune povestea unei cercetătoare ruse care avea grijă de un tânăr cimpanzeu. La un moment dat, cimpanzeul s-a urcat pe acoperiș, iar cercetătoarea nu a reușit să-l facă să se dea jos. A încercat să-l cheme și să-l ispitească cu fructe proaspete, dar el nu s-a mișcat de acolo. Apoi, s-a prefăcut că s-a rănit și s-a așezat pe jos, plângând. În final, cimpanzeul a coborât și a îmbrățișat-o, alegând să renunțe la stinghia lui doar pentru a consola un bun prieten. „Empatia celor mai apropiate rude ale noastre depășește chiar și dorința de banane”¹²⁸, scrie de Waal.

Empatia în serviciul apartenenței poate sta la baza codului nostru moral fundamental. Vei găsi o versiune a regulii de aur în aproape orice religie importantă din istorie: Ce ție nu-ți place, altuia nu-i face.

Dar e nevoie de un anumit nivel de empatie pentru a-i face altuia ce ai vrea pentru tine. E necesar să te pui în locul lui și să te întrebi cum i-ar plăcea să fie tratat. „Iubește-ți aproapele, interpretat dintr-o perspectivă evoluționistă”, scrie paleontologul Simon Conway Morris, „este un algoritm pentru conectarea socială. Virtuțile proclamate ale castității, moderației, compasiunii, hărniciei, răbdării, angajamentului moral și umilinței reprezintă pietre de încercare ale acțiunii eficiente a grupului.”

Darwin a fost derutat de altruism. Nu prea-l putea explica dintr-o perspectivă evoluționistă și a sfârșit prin a argumenta că trebuie să fie tranzacțional, că le dăm altora cu așteptarea că vom primi ceva înapoi. Asta poate să se aplice în unele cazuri, dar nu cred că explică complet generozitatea și altruismul uman.

Sunt de părere că empatia motivează deseori altruismul. Vedem o altă persoană suferind și ne putem imagina cât de dureros ar fi dacă situația ar fi inversată, așa că ne oferim ajutorul. Empatia întărește legăturile sociale și ne ajută să adoptăm incluziunea socială, crucială în îndeplinirea nevoii noastre de apartenență.

Există motive bune să credem că acum urmăm strategii și obiceiuri care contribuie la declinul empatiei, cu toate că nu suntem conștienți de faptul că obiceiurile noastre au acest efect.¹²⁹ De exemplu, comunitatea medicală lucrează de ani buni ca să-și dea seama de ce atât de mulți doctori și asistente medicale își pierd empatia față de pacienții lor și unde începe declinul. Se pare că declinul începe în facultatea de medicină și că poate fi rezultatul programei școlare. În efortul de a antrena mai eficient profesioniști, multe școli pun acum accentul pe detașarea emoțională.

Drept rezultat, declinul nivelului de empatie s-a înregistrat încă din primul an al școlii de medicină, înainte de practica clinică și înainte ca profesioniștii medicali să fi văzut destule răni și destulă moarte încât să fie întăriți de ele. Asta sugerează că școlile poate că sunt eficiente să-i învețe pe doctori despre anatomie și tehnologia medicală, dar nu sunt eficiente când îi învață să-și vadă pacienții ca pe niște ființe umane cu perspective și experiențe interioare complexe.

Empatia este vitală pentru supraviețuirea speciei noastre, așa că este aproape universal înăscută la oameni. Bebelușii de șapte luni pot forma legături empatice cu alții. Un studiu a monitorizat creierul bebelușilor în timp ce copiii priveau alți oameni că se ating. Vederea unei persoane care îi atinge mâna unei altei persoane a activat aceeași zonă în creierul copilului care ar fi fost activată și când acesta ar fi simțit atingerea pe propria mână. Ne naștem, se pare, cu abilitatea de a forma legături tacite cu alți oameni.

Dacă ne pierdem această abilitate ca adulți, asta se întâmplă pentru că nu ne-o exersăm destul de mult sau pentru că participăm la activități care-i provoacă

declinul. Amintește-ți că empatia noastră nu este trezită de e-mailuri și mesaje text la fel de mult cum este trezită de sunetul unei alte voci. Asta face cu atât mai important demersul de a începe să construim medii de lucru care să implice interacțiunile în persoană și la telefon și care ajută la îndeplinirea nevoii noastre de apartenență, fără să afecteze grupurile sociale pe care oamenii le formează în afara birourilor.

Însă vom aborda mai specific aceste problematici și felul în care să le rezolvăm mai târziu. Hai să ne întoarcem la ce știm despre natura umană și la ce ne poate învăța despre ce avem nevoie pentru a ne menține bunăstarea. Avem nevoie să auzim voci, avem nevoie să aparținem și avem nevoie să simțim empatie unii față de ceilalți pentru a alunga ostilitățile din relațiile noastre. Și mai avem nevoie și de reguli.

Dacă te gândești la oamenii timpurii ca la niște copii din flori primitivi care făceau toată ziua doar ce-și doreau, poate că vei fi surprins să descoperi că oamenii au o dragoste primordială față de reguli. Ne plac structura, obiceiurile și rutina. După cum spune antropologul Robin Fox, „este caracteristica fundamentală a naturii umane. Noi suntem animalul care face reguli.“

Suntem tribali, desigur, dar suntem și teritoriali. Ne place să creăm reguli pentru cine este membru al tribului și pentru cine nu, unde să locuim și unde nu. Aproape fiecare societate din istorie a pus restricții față de luarea vieții unui om, spre exemplu. Uneori, aceste restricții sunt incluse în mesajul mai larg al practicii spirituale, uneori nu sunt, dar întotdeauna sunt create și puse în aplicare.

Cu siguranță are sens ca o specie care supraviețuiește prin cooperare să aibă nevoie de reguli pentru a guverna comportamentul. Gardurile bune, în cazul acesta, fac vecini buni. Impulsul de a urma regulile este profund înrădăcinat în psihicul nostru, iar acesta este, în mare parte, un lucru bun.

Faptul că avem reguli ne permite să coexistăm în pace. Un cercetător mi-a subliniat că maimuțele n-ar fi niciodată în stare să se strângă laolaltă cu alte maimuțe doar pentru scopul distracției. „Cimpanzeii“, spune Frans de Waal, „s-ar bate.“¹³⁰ Și totuși, noi ne strângem, regulat, cu miile la concerte și parade și ne înțelegem bine pentru că fiecare stă în locul care i-a fost atribuit,

dincolo de liniile marcate, și pentru că toată lumea tace când începe muzica. Ne înțelegem pentru că știm și urmăm regulile. Avem secole de evoluție care ne îndeamnă să urmăm normele sociale. Unii oameni fac față acestui îndemn, dar majoritatea, nu.

Așadar, aceasta este o altă nevoie fundamentală a oamenilor, care, după câte știm până acum, este universală: regulile. Aceasta este în mod evident o cunoaștere practică, din moment ce înseamnă că este atât natural, cât și sănătos să stabilești granițe și limite și să creezi structuri. Mai există încă două comportamente care par să fie comune tuturor membrilor speciei noastre, peste tot în lume și pe tot parcursul istoriei: muzica și joaca.

Primul instrument muzical a fost, aproape categoric, vocea umană, acompaniată de lovirea genunchilor sau de bătutul din picioare, dar oamenii de știință au descoperit flaute făcute din fildeș și os care datează de acum mai bine de 42 000 de ani.

Probabil că muzica servește un scop evoluționist important. Mulți cercetători sunt de părere că muzica i-a ajutat pe Homo sapiens să obțină un avantaj în fața neandertalienilor. Pentru că este atât de eficientă în construirea comunităților și în întărirea empatiei, muzica a fost, probabil, instrumentală (scuzați jocul de cuvinte) în crearea rețelelor sociale și în transmiterea informațiilor. Credeți-mă, nu spun asta doar pentru că sunt muzician. Sunt subiectivă, dar asta nu înseamnă că ceea ce am spus e mai puțin adevărat.

Și joaca servește drept funcție importantă, motiv pentru care este comună tuturor culturilor umane. Desigur, oricine a petrecut destul timp cu un câine sau s-a uitat la veverițe o anumită perioadă de timp știe că nu suntem singurii care se joacă. Exact așa cum câinii care se luptă își perfecționează coordonarea, echilibrul și abilitățile atletice, tot așa și puii de oameni se joacă de-a prinselea.

Joaca ne ajută să ne dezvoltăm social, fizic și cognitiv. Ne mai poate învăța și cum să gestionăm evenimente neașteptate. Jocurile îi învață pe copiii mici despre regulile sociale și stabilesc legături în comunitate. Ne ajută să creăm încrederea și să gestionăm stresul. Ecologistul Marc Bekoff, care a lucrat cu Jane Goodall, spune că atunci când ne jucăm, „suntem complet umani“.

Multe alte lucruri, precum munca, au fost descrise ca nevoi inerent umane, dar acestea pe care le-am enumerat sunt singurele care par să fie constante de-a lungul culturilor și al generațiilor. Acestea sunt calitățile esențiale ale ființei umane: aptitudinile sociale și limbajul, nevoia de apartenență care permite empatia, regulile, muzica și joaca. Excelăm la aceste lucruri și avem nevoie de ele pentru a fi sănătoși.

Am comparat această listă cu obiceiurile mele actuale în ceea ce privește munca și a devenit clar imediat că nu cream un mediu sau un program care să-mi permită spațiu pentru aceste activități. Singura activitate de care păream entuziasmată era aceea de a face reguli. Fac tot felul de reguli pentru mine însămi, cum ar fi să mă trezesc devreme și să mă duc la sala de sport și să postez destul pe Twitter, cât să-mi cresc brandul. În programul meu, nu era nimic legat de muzică sau joacă ori de creșterea empatiei.

Dar evoluția, pur și simplu, nu ne poate explica în totalitate comportamentul. Unul dintre misterele care rezistă și-acum este motivul pentru care alegem să facem lucruri care ne rănesc pe noi și pe cei din comunitatea noastră, nu fără să știm, ca un câine care mănâncă o ciocolată fără să înțeleagă consecințele, ci în completă cunoștință de cauză, ca atunci când fumăm o țigară. Facem lucruri rele și știm că sunt rele. Nu pot să explic de ce.

O definiție a bunătății este acel lucru care ne ajută specia să supraviețuiască și să prospere. Cred că unul dintre cele mai puternice argumente împotriva biologiei care explică toată natura umană este chiar iraționalitatea noastră. Facem lucruri care nu sunt bune pentru noi. Constant.

Unul dintre cele mai periculoase exemple este tendința noastră de a ne nega nevoia de apartenență izolându-ne de contactul uman autentic. Adolescenții de azi petrec semnificativ mai puțin timp cu prietenii decât adolescenții din secolul XX. Generația mea, Generația X, petrecea cu prietenii cu aproximativ o oră mai mult decât o fac în prezent elevii în ultimul an de liceu.

Deja am primit avertismente cum că această tendință este legată de creșterea singurătății și a depresiei. Alarma s-a declanșat cu ani în urmă, iar problema pare că va atinge proporții epidemice în aproximativ zece ani de-acum încolo. În mare parte, am ignorat acest avertisment și ne-am dat obiceiurilor care ne izolează și ne îmbolnăvesc.

Suntem asemenea unui pacient care a fost diagnosticat cu cancer la plămâni, dar decide să mărească numărul de țigări pe care le fumează pe zi. Da, atât e de cumplită situația. Singurătatea și izolarea socială cresc riscul de deces al unei persoane cu 25 până la 30 de procente. Avem o nevoie fundamentală de a aparține, o foame pentru comunitate, dar alegem să ne înfometăm.

În loc să ne investim timpul în activități de grup, precum cluburile sau alte grupuri concentrate în jurul hobby-urilor, ne vărsăm timpul în muncă și în scheme infinite de autodezvoltare personală. Dar munca nu este o nevoie fundamentală, în vreme ce comunitatea este.

Pot mărturisi asta bazându-mă pe propria experiență, pentru că am făcut schimbări drastice în viața mea și am văzut rezultatul lucrurilor pe care le-am învățat, iar acum sunt mai fericită și mai sănătoasă datorită acelor schimbări. Voi face și mai multe în anii care vor urma.

Asta e ceea ce face problematica productivitate versus inactivitate să fie atât de importantă. În acest moment, suntem autodestructivi. Este vital să ne amintim ce este fundamental speciei noastre și să ne întoarcem la un stil de viață care ne respectă nevoile primordiale. „Doar pentru că avem capacitatea de schimbare“, spune biologul evoluționist David Sloan Wilson, „nu înseamnă că ne vom schimba, în mod necesar, în bine. Evoluția are frecvent efecte care sunt extrem de indezirabile pentru bunăstarea pe termen lung a oamenilor.“¹³¹

Într-o perioadă scurtă de aproape 200 de ani, ne-am îndepărtat foarte mult de natura noastră umană și am încercat să ne împingem și mai mult înspre existența digitală și spre izolare. Aceasta ne va afecta pe termen lung dacă nu putem învăța să limităm utilizarea acestor unelte. Nu să le eliminăm, dar să acceptăm niște limite rezonabile. Noam Chomsky spunea la un moment dat: „Se prea poate ca oamenii să fie un organism non-viabil“. El vorbea despre predispoziția noastră de a distruge planeta; dar eu cred că vorbele lui se aplică și la predispoziția noastră de a ne distruge pe noi înșine.

Am depășit termenul întoarcerii la umanitatea noastră fundamentală. Acum este o chestiune de preferință, nu de supraviețuire.

9. O fi tehnologia de vină?

Cât despre toate drăcoveniile alea inventate pentru economisirea timpului, mulți oameni bombăne că biții ăștia fermecați le mănâncă foarte mult timp din zi; fie atunci când staționează în trafic, fie când navighează pe sisteme robotice de mesagerie vocală sau când sortează e-mailuri – uneori, chiar pe toate în același timp.

„De ce este toată lumea atât de ocupată?“, The Economist, decembrie 2014

Odată cu revelația că sunt prea ocupată, prea obsedată și copleșită, a venit curiozitatea despre când anume a început asta în viața mea. Pierdeam o grămadă de timp, copil fiind, deci când m-am transformat din eleva care lenevea lângă biblioteca din cameră, recitind romanele preferate ale Agathe Christie, în profesionistul epuizat care le spune altora că ea n-are timp să citească ficțiune?

Primul și cel mai evident inculpat a fost telefonul din mâna mea. Nu-mi mai sunam prietenii să-i rog să-mi recomande vreun restaurant pentru că puteam alege un loc în funcție de câte stele primise pe Yelp. Nu mai trebuia să mă așez lângă bibliotecă să citesc cărți – le puteam încărca pe Kindle și puteam citi câte zece minute cât așteptam în stația de metrou sau în sala de așteptare a doctorului.

Și nu e doar telefonul. E și laptopul care stă pe birou, care mă atrage ca un magnet și care se ține strâns de mine în toate orele pe care obișnuiam să le petrec ocupându-mă de hobby-urile mele sau sunându-mi prietenii să-i întreb dacă nu vor să vină în vizită.

În mod evident, m-am gândit eu, problema trebuie să fie tehnologia. Revoluția digitală ne-a schimbat complet viața, poate irevocabil, iar soluția dependenței noastre de eficiență este simplă: aruncă telefonul! Tot ce pot face este să devin o neo-luddită, m-am gândit eu. Să-mi schimb telefonul inteligent cu unul cu clapetă, de pe care nu pot descărca aplicații sau asculta podcasturi; să stabilesc limite stricte în ceea ce privește utilizarea calculatorului, în așa fel încât să-mi fac și treaba, dar să mă și ridic de la birou, fără să fiu atrasă în gaura de iepure a linkurilor; să-mi opresc Wi-Fi-ul atunci când nu lucrez activ.

Am făcut toate aceste lucruri. Am petrecut trei săptămâni fără să folosesc nici o aplicație de pe telefon, în afara de GPS. M-am uitat la posturile de televiziune, nu pe Netflix, ceea ce a fost tulburător. Am ascultat CD-uri, în loc să mă folosesc de serviciul meu de muzică. Am sunat oamenii, în loc să le dau mesaje și mi-am limitat timpul de folosire a calculatorului la cinci ore pe zi. Mi-am dat jos Fitbitul și mi-am dezgropat vechiul ceas analogic din cutia în care stătea de ani întregi. Pentru mare parte a unei luni, în casa mea a fost anul 1995.

N-a funcționat.

După trei săptămâni de viață analogică, tot eram încărcată, copleșită și tot căutam constant modalități mai eficiente de a-mi petrece timpul. Am încetinit puțin, din necesitate, doar pentru că tehnologia a făcut să-mi fie mai ușor să mă dedau dependenței mele de productivitate. Dar, când am eliminat tehnologia, dependența era tot acolo.

Dacă nu tehnologia era problema mea, atunci poate că nu era nici sursa problemei mai largi. E posibil ca tehnologia să nu provoace schimbările culturale atât de nesănătoase pentru noi. M-am hotărât să răspund la această întrebare: o fi tehnologia de vină?

Din nefericire, răspunsul este mai complicat decât un simplu da sau nu. Să nu uităm că nu e nimic nenatural la tehnologie. Este nenatural pentru o vidră să se folosească de o piatră ca să spargă o scoică? Pentru un castor să construiască un baraj sau pentru o caracatiță să folosească coji de nuci de cocos pe post de armură? Cimpanzeii și gorilele folosesc unelte, la fel ca ciorile și șobolanii și o grămadă de alte creaturi. Se știe că elefanții își creează

palette de muște din crengi și că aruncă bușteni peste gardurile electrificate, ca să nu se rănească.

Ființele umane au folosit uneltele și tehnologia cel puțin începând cu Epoca Pietrei. Tehnologia a fost crucială supraviețuirii noastre. Prea frig? Am creat haine. Trebuie să gătim? Am creat oale. Trebuie să cărăm apă? Am confecționat sticle și saci din piele. Cercetările arată că, atunci când punem mâna pe o unealtă, creierul nostru o tratează ca pe o extensie a corpului.¹³² Apucă-te de un ciocan, iar mintea ta se va comporta ca și când ciocanul este parte a mâinii tale. Atât de naturale sunt uneltele și tehnologia.

Există însă o diferență crucială între uneltele pe care le-am folosit de mii de ani și tehnologia de astăzi. Atunci când termini de bătut un cui într-o scândură, în general lași ciocanul din mână, iar atunci când ai terminat de fiert apă în oală, pui oala deoparte. În majoritatea cazurilor, folosim uneltele pentru a realiza anumite sarcini în perioade limitate de timp, dar nu așa ne folosim telefoanele inteligente. Cu telefoanele noastre, sarcina nu este niciodată îndeplinită, prin urmare, unealta nu este pusă deoparte.

Hai să trecem mai întâi prin vestea proastă. Să enumerăm toate motivele pentru care tehnologia poate fi dăunătoare și, te avertizez, este o listă lungă.

Când îmi rog prietenii să-și imagineze viața fără telefon, majoritatea se uită la mine confuzi, cu privirea absentă. O prietenă mi-a spus că își uită cheile de la mașină prin restaurante, câinele prin parc și portofelul la controlul de securitate de la aeroport, dar știe în câteva secunde dacă nu are telefonul la ea. Cât de repede devin indispensabile aceste dispozitive! Am trăit fără telefoane mult mai mulți ani decât am trăit cu ele.

Telefoanele inteligente sunt o invenție extrem de recentă. Primul telefon inteligent adevărat a fost Nokia 9000 Communicator, prezentat pe piață în 1996 pentru suma de 800 de dolari (asta ar însemna cam 1 300 de dolari în 2019). Black Berry-urile au apărut prin 1999, într-un moment în care doar aproape 60% dintre adulții americani dețineau un telefon mobil de orice fel. Și în 2005 mai era cool să deții un Black Berry.

iPhone a ieșit în 2007. Câțiva ani mai târziu, în 2011, doar 35% dintre noi aveau telefoane inteligente, potrivit datelor Pew Research. Până în 2018,

procentul crescuse până aproape de 80%. Oprește-te un moment și gândește-te serios la toată treaba asta. Au trecut doar câțiva ani de când adulții au început să folosească telefoanele inteligente, dar am devenit rapid dependenți de ele.

După ce mi-am uitat portofelul acasă într-o zi și am ajuns la aeroport fără acte de identitate, mi-am cumpărat o husă de telefon, ca să-mi țin buletinul și cardurile cu telefonul despre care știu că, indiferent ce s-ar întâmpla, n-o să-l uit. Dacă tot sunt dependentă, am raționat eu, măcar aș putea să fac ca dependența să lucreze în favoarea mea.

Majoritatea oamenilor își ating telefoanele de aproximativ 2 600 de ori între momentul trezirii și cel al adormirii și își petrec aproape cinci ore pe zi navigând pe ele. Dintr-o zi de 24 de ore, probabil că între șase și șapte le petreci dormind, iar opt ore le petreci la muncă. Ne mai rămân încă nouă ore, iar mai mult de jumătate din ele le petrecem holbându-ne la telefoane. 85% dintre noi le folosim în timp ce vorbim cu familia și prietenii. Probabil că nici nu mai ai nevoie de dovezi, din moment ce jumătate dintre americani recunosc că sunt dependenți de telefoane.

„Mă gândesc mult la cum obișnuiau să fie structurate joburile în jurul pauzelor de țigară sau al discuțiilor din preajma dozatorului de apă“, îmi spunea Jared Yates Sexton de la Georgia Southern University. „Acum, ne-am structurat slujbele în jurul telefonului.“¹³³ Mă uimește cât de repede au devenit aceste telefoane ubicue în viețile noastre și cât de profund ne-au schimbat obiceiurile, stilurile de viață și chiar creierul.

În primul și-n primul rând, telefoanele mobile au schimbat felul în care comunicăm unii cu alții, în mare parte în rău. Pentru mine, ironia este că alegem să nu vorbim cu oamenii, pentru că noi chiar credem că e-mailurile și mesajele text sunt mai eficiente, lucru care n-ar putea fi mai departe de adevăr. Poate cea mai semnificativă cauză a suprafolosirii tehnologiei este convingerea fundamentală că metodele digitale sunt întotdeauna superioare celor analogice. Dorința noastră de a spori tot timpul productivitatea (nu ne oprim niciodată să ne întrebăm cât de mult putem produce) ne trimite, din nou și din nou, înapoi la computerele de pe birourile noastre și la telefoanele pe care le ținem în mână.

În vreme ce creșterea puterii de procesare are un impact măsurabil asupra laptopurilor, nu așa funcționează și creierul uman. Nu-ți poți actualiza materia cenușie și să te aștepti să funcționeze mai repede. Creierul nostru nu funcționează ca laptopurile și, prin urmare, n-ar trebui niciodată să ne comparăm cu viteza unui procesor digital. Și totuși, asta este exact ceea ce facem. Atunci când au fost introduse calculatoarele în mediile de lucru, au accelerat multe procese care fuseseră, inițial, concepute pentru ritmul uman.

Amintește-ți că, în societatea postindustrială, timpul înseamnă bani, așa că vitezele mai mari de procesare pot genera profituri mai mari mult mai repede. Dar oamenii nu pot ține pasul. „Computerul introduce un cadru temporal în care nanosecunda este măsura principală“, scrie teoreticianul social Jeremy Rifkin. „Nanosecunda este o miliardime de secundă și, cu toate că este posibil să ai un concept teoretic al nanosecundei... ea este imposibil de experimentat. Niciodată până acum n-a mai fost timpul organizat dincolo de tărâmul conștiinței.“¹³⁴ Ceea ce înseamnă că, în vreme ce computerele calculează la viteze incredibile, creierul trebuie să încetinească. Vitezele analogice pot fi mai favorabile gândirii profunde și rezolvării creative de probleme.

Psihologul Daniel Kahneman a scris mult despre beneficiile încetinerii procesului de gândire pentru a ne accesa nu doar concluziile intuitive și automate, ci și capacitățile de raționalizare reflectivă. Cu cât înțelegem mai multe despre creier, cu atât ne dăm seama mai bine că un ritm lent poate fi benefic.

De exemplu, deseori ni se spune să „respirăm adânc“ ca să ne calmăm, dar încetinirea respirației nu-ți relaxează doar mușchii – poate avea chiar un efect asupra creierului. Respirația coerentă este o metodă care-i antrenează pe oameni să-și încetinească respirația până la șase (sau mai puține) cicluri inspirare-expirare pe minut. Se pare că respirația lentă poate îmbunătăți capacitatea de concentrare, procesul decizional și funcționarea cognitivă.

Dar viteza dispozitivelor noastre a început rapid să ne schimbe înțelegerea asupra timpului într-o lume nondigitală. De exemplu, în cât timp după ce ai trimis un mesaj începi să te neliniștești dacă n-ai primit răspuns? Dar când vine vorba despre un e-mail? Comunicarea în afaceri s-a accelerat exponențial și, cu toate că a adus după sine multe beneficii, ne-a și alterat

așteptările sociale. Cercetătorii de la USC au analizat 16 miliarde de e-mailuri și au descoperit că, odată ce ai apăsat butonul de trimitere, vei primi un răspuns în aproximativ două minute, iar majoritatea oamenilor răspund în mai puțin de o oră.

Să spunem că lucrezi pentru un producător de pantofi. Este posibil ca aceeași chitanță de expediere care ajungea la tine în câteva ore sau zile în 2001 să provoace o catastrofă majoră dacă nu e primită în câteva minute? Au devenit afacerile noastre, brusc, mai importante sau, pur și simplu, ni s-au modificat așteptările?

Managerul tău se poate enerva dacă nu răspunzi la e-mail imediat, dar nu sunt convinsă că răspunsurile prompte sunt bune pentru afacere. Poate că timpul de a reflecta asupra răspunsului poate îmbunătăți calitatea acestuia.

Am testat asta pe pielea mea, așteptând intenționat câteva zile înainte să răspund la mesaje și e-mailuri. N-a explodat nimic. Nu mi-am pierdut nici un client. Mi-am făcut toată treaba pe care o aveam de făcut, iar amânarea nu a cauzat nici o problemă serioasă sau de altă natură. Din acel moment, am continuat practica de a-mi verifica e-mailurile doar de câteva ori pe zi. Odată ce oamenii și-au dat seama că pot să nu le răspund imediat, au încetat să mai aștepte un răspuns imediat, iar eu termin de trimis e-mailuri, în general, la ora nouă seara.

Ritmul este chiar mai rapid pentru mesaje. 95% dintre ele sunt citite în primele trei minute și primesc un răspuns în aproximativ 90 de secunde.¹³⁵ 90 de secunde! Asta înseamnă că deseori ne oprim din ce facem – că ne îmbrăcăm, că luăm cina, că discutăm cu cineva care stă în fața noastră – ca să răspundem la „Ce mai faci?” Psihologul Adam Alter a spus în discursul lui celebru de la TED că telefonul este „unde trăiește umanitatea ta. Și acum, ea e într-o cutie foarte mică”.

Tehnologia este cauza multor perturbări din viața noastră. În primul rând, interferează cu somnul. Majoritatea dormim cu telefoanele în mână sau lângă noi, iar o treime recunosc că își verifică telefonul, la un moment dat, în timpul nopții. Acum, poate te gândești că nu e mare brânză dacă arunci un ochi la telefon când te trezești să te duci la toaletă, dar creierul tău s-ar putea să nu fie de acord.

Pentru început, lumina emisă de telefoane și de tablete păcălește creierul să creadă că e zi. Majoritatea electronicelor folosesc lumină albastră care are o lungime de undă scurtă și este extrem de vizibilă, dar eficientă din punct de vedere al energiei folosite. Lumina albastră este grozavă în timpul zilei. Este prietenoasă cu mediul și îți poate îmbunătăți starea de spirit și energia.

Problema este că lumina albastră poate dăuna privirii, pe termen lung, și poate inhiba eliberarea melatoninei, hormonul care te ajută să adormi și să rămâi adormit. Când cercetătorii de la Harvard au testat efectele luminii albastre versus cele ale luminii verzi¹³⁶, au descoperit că lumina albastră inhiba producția de melatonină și perturbă ritmul circadian (care guvernează orele de culcare și de trezire) cu aproape de două ori mai mult decât cea verde. Mesajul este că, dacă te uiți la dispozitivul tău cu două-trei ore înainte de culcare, s-ar putea să-ți strici ciclul de somn. Milioane de ani de evoluție ne-au antrenat corpul să reacționeze la răsăritul și apusul soarelui, iar adaptarea la ceva diferit de asta nu va fi un proces rapid.

Mai mult decât atât, telefonul este foarte stimulant, atât cognitiv, cât și vizual. Multe aplicații sunt făcute să-ți țină mintea ocupată și se descurcă destul de bine să facă asta.¹³⁷ Însă o minte alertă nu este o minte gata să se odihnească. În plus, creierul tău nu prea distinge între o postare pe Facebook și munca de la birou. Dacă ești predispus să folosești rețelele de socializare sau răspunsul la e-mailuri și mesaje când ești în pat, îi spui creierului tău că patul este un loc de muncă, nu de odihnă.

Însă efectele dăunătoare se preling afară din dormitor. Adevărul este că, atunci când telefoanele sunt folosite în exces¹³⁸, ele au un impact puternic asupra creierului, impact care este mai degrabă negativ. Mintea ta tratează toate acele notificări la fel de serios cum ar trata o alarmă de incendiu sau o bătaie la ușă. Practic, de câte ori ai telefonul în mână, creierul tău depune o anumită cantitate de energie pregătindu-se să răspundă la o posibilă urgență.

La sunetul unui clopoțel, care indică faptul că ai primit un mesaj, hormonii stresului din creierul tău se activează. Corpul tău intră în modul luptă-sau-fugi, iar mușchii pot chiar să se contracte, pregătindu-te să o iei la goană. Acum, imaginează-ți că acest proces se repetă de sute de ori, poate chiar de mii de ori pe parcursul unei zile, de fiecare dată când telefonul tău vibrează sau scoate sunete. Efectul poate fi atât de puternic, încât poți să te alegi cu o

febră musculară după ce mușchii tăi au stat o zi întreagă contractându-se și relaxându-se.

Din câte se pare, cu cât mai multe interacțiuni ai cu telefonul, cu atât mai „zgomotos” este creierul tău. Zgomotul la care mă refer se numește „variabilitate neuronală”. Este un termen care descrie un anumit tip de activitate electrică exogenă, posibil care distrage atenția, din cutiile noastre craniene. Interferează static cu semnalele radio ale creierului.

Așadar, telefoanele noastre interferează cu somnul, concentrarea și stresul. Și mai este și costul deloc nesemnificativ pe care-l plătim când ne verificăm mesajele în timp ce participăm la o conferință telefonică sau când răspundem la e-mailuri în timp ce citim o carte. Aceasta este o bună ocazie să reluăm problema multitaskingului și prețul pe care-l plătim încercând să-l facem.

Creierul nostru are nevoie de timp să se detașeze de o sarcină și să se concentreze pe alta, iar unii psihologi spun că aproximativ 40% din efortul nostru cognitiv este dedicat mutării de la mesaje și e-mailuri la rețele de socializare și site-uri.

În timp ce lucrăm la ceva, cortexul prefrontal (aflat chiar în spatele frunții, acolo unde sunt luate deciziile executive) activează ambele jumătăți ale creierului să gestioneze activitatea pe care o desfășurăm. Atunci când încercăm să facem mai multe lucruri în același timp (iar asta se întâmplă când răspundem la e-mailuri în timp ce lucrăm la un raport), creierul separă cele două emisfere în două echipe.¹³⁹ Atenția noastră este literalmente împărțită. Uităm lucruri mult mai repede și e de trei ori mai probabil să greșim.

Adevărul indispensabil este că telefoanele noastre ne distrag foarte mult creierul. Simpla prezență a unui telefon este atât de tulburătoare pentru materia noastră cenușie, încât interferează cu capacitatea de a performa sarcini cognitive de bază.¹⁴⁰

Ca să-ți dau un exemplu de cum decurg lucrurile în timp real, permite-mi să-ți povestesc despre procesul meu de scriere înainte și în timpul călătoriei mele cu trenul în jurul țării. Chiar înainte de îmbarcare, am scris câteva articole pe blog despre călătoria cu trenul și despre decizia mea de a petrece două săptămâni pe Amtrak. În medie, mi-a luat cam patru ore să le termin, stând la

computerul meu de-acasă.

În tren, am postat în fiecare zi pe blog, dar deseori nu aveam semnal la internet și, prin urmare, nu puteam să mă mut dintr-o fereastră în alta a motorului de căutare sau să-mi verific e-mailurile în timp ce lucram. Am terminat acele postări în aproximativ 40 de minute. Chiar dacă multitaskingul mă face să mă simt productivă, în realitate am economisit aproape trei ore și jumătate concentrându-mă pe nimic altceva în afară de scris.

Ți-am spus că lista daunelor provocate de tehnologie va fi destul de lungă, dar aproape că am terminat-o. Uite o chichiță interesantă: accesul la internet ne mai face și să credem că știm mai multe decât știm de fapt. Aceasta este importantă pentru că sprijină în mod direct ideea că tehnologia nu ne face mereu mai eficienți ci, în schimb, creează o iluzie a eficienței.

Cercetătorii de la Yale au condus o serie de experimente care au implicat peste 1 000 de oameni. În unul din aceste studii, participanților li s-a povestit cum funcționează fermoarul.¹⁴¹ Jumătate dintre ei au fost instruiți să confirme detaliile explicațiilor căutând informații online. Apoi, le-au fost adresate o mulțime de întrebări fără nici o legătură, precum „Cum se formează tornadele?” Aceia cărora li s-a permis să se uite pe internet după informații despre fermoare au fost dispuși să creadă că știu multe despre tot ce fuseseră întrebați, inclusiv vreme, istorie și mâncare.

Studiile arată că cercetările online nu ne umplu de cunoștințe, dar ne cresc semnificativ încrederea în propria cunoaștere. Căutarea online a simptomelor, de exemplu, are o probabilitate copleșitoare să-ți ofere un diagnostic greșit. Și totuși, e mai probabil ca oamenii care folosesc evaluatorii virtuali de simptome să se îndoiască de sfatul medicului și să caute remedii alternative.

Am văzut aceleași rezultate și în lumea financiară, unde căutarea online a oricărui subiect te face mai încrezător în cunoștințele generale și e mai probabil să pariezi pe ceva ce crezi că știi și să faci investiții bazându-te mai mult pe autoasigurare decât pe informații reale.

Poate cea mai incriminatoare dovadă în dezbateră despre tehnologie este numărul mare de lucrători în domeniu care își restricționează copiii de la folosirea telefoanelor și tabletelor. Athena Chavarria de la Facebook a

declarat pentru New York Times: „Sunt convinsă că Diavolul locuiește în telefoanele noastre și face ravagii în copiii noștri”.¹⁴²

E celebru faptul că Steve Jobs nu le dădea voie propriilor copii să folosească iPad-ul¹⁴³ și că el și soția sa limitau tehnologia pe care copiii o foloseau acasă. Unul dintre fondatorii Twitter, Evan Williams, le-a dat copiilor lui cărți adevărate, nu tablete, iar Chris Anderson, fost editor al Wired, a spus că, în propria casă, limitează drastic timpul petrecut în fața ecranului, pentru că este dureros de conștient de daunele pe care le poate produce tehnologia. „Le-am văzut la mine“, a spus el. „Nu vreau să văd cum li se întâmplă și copiilor mei.“

Cei care lucrează în domeniul tehnologiei și dezvoltatorii de programe sunt parțial responsabili pentru natura adictivă a dispozitivelor noastre, așa că nu e de mirare că sunt îngrijorați față de impactul pe care tehnologia îl are asupra familiilor lor. Asta ar trebui să ne pună puțin pe gânduri despre cât de mult ne folosim noi telefoanele și tabletele. Ai mânca o mâncare pe care bucătarul n-ar servi-o familiei sale?

Și iată că am ajuns la ultimul punct de pe listă, iar acesta este ceva extraordinar. Dispozitivele digitale au un efect de proporții asupra interacțiunilor noastre sociale. Pentru mine, acesta este cel mai îngrijorător și periculos efect advers al dependenței de telefon.

Intenția originală din spatele mesajelor-text și al rețelelor de socializare a fost una bună. Oamenii au crezut cu sinceritate că tehnologia ne va apropia, făcând comunicarea mai rapidă și mai ieftină. Al doilea efect s-a adeverit, dar nu și primul. De fapt, tehnologia ne-a crescut izolarea. Pericolul este, desigur, că, asemenea cunoașterii noastre crescute în urma căutărilor online, tehnologia ne dă iluzia comunicării eficiente. Ne face să credem că ne conectăm într-un mod substanțial, așa că ratăm semnalele de avertizare.

Să ai sute de „prieteni“ pe Facebook sau urmăritori pe Twitter nu este același lucru cu a avea prietenii adevărate cu oameni reali. Nu aș putea s-o spun mai clar de-atât. Din ce în ce mai mult, investim în relații orizontale (răspândite și superficiale) decât în relații verticale (concentrate și profunde) și pur și simplu suntem copleșiți de conexiuni superficiale.

Până în secolul XX, oamenii aveau de-a face cu doar vreo câteva zeci de persoane în toată viața lor. Suntem mai sănătoși atunci când avem un număr redus de confidenți, un număr puțin mai mare de prieteni buni, un număr mai mare de cunoștințe și tot așa, nu zeci și zeci de „prieteni“ online și aproape nici o prietenie intimă. În 1985, americanii raportau că au trei confidenți apropiați. Până în 2004, cifra scăzuse la doi, iar aproape unul din patru spune că nu are pe nimeni cu care să poată discuta despre probleme personale.

Cred cu adevărat că unele dintre cele mai dăunătoare efecte ale rețelelor de socializare sunt provocate de supraîncărcare. Zilnic (uneori în fiecare oră) suntem bombardați cu pledoarii emoționante pentru atenție și interacțiune. Unul dintre cele mai comune tipuri de mesaje de pe Facebook sună cam așa: „Conduc un experiment să văd dacă într-adevăr îmi citește cineva postările. Dacă citești asta, te rog să-mi spui cum ne-am întâlnit.“ Dacă nu-ți amintești cum ai întâlnit persoana și nici nu-i citești, de obicei, postările, un astfel de mesaj te poate face să te simți vinovat. Este perfect natural să vrei să te retragi din contactul uman în fața stimulilor emoționali copleșitori.

Printr-o înțelegere asupra imperativelor mele evoluționare, sunt în stare să înțeleg mai bine de ce mă epuizează rețelele de socializare. Îmi fac plăcere, dar mă stresează, iar asta se întâmplă parțial din cauză că pur și simplu nu putem ține pasul cu toate căsniciile și toți părinții și toate carierele tuturor. Vreau să-mi pese, dar e foarte dificil.

După cum spunea antropologul și psihologul evoluționist Robin Dunbar, „Mințile noastre nu sunt construite pentru a ne permite să avem mai mult de un număr limitat de oameni în lumea noastră socială. Investițiile emoționale și psihologice pe care le necesită o relație apropiată sunt considerabile, iar capitalul nostru emoțional disponibil este limitat.“¹⁴⁴

Cercetările lui au dus la crearea „numărului Dunbar“: numărul de relații pe care o ființă umană le poate menține în mod rezonabil. Numărul Dunbar este 150. Până la finalul anului 2018, aveam mai mult de 8 000 de „prieteni“ pe Facebook și mai mult de 16 000 de urmăritori pe Twitter, toți trimițându-mi mesaje și comentarii la poze. Mulți știu cum îl cheamă pe câinele meu, care sunt mâncărurile mele preferate și ce fac eu cu timpul meu. Pur și simplu, e prea mult. Internetul este, poate, prea eficient la conectarea oamenilor.

Am fost uimită de o serie de postări pe Twitter, trimise de autorul Joe Hill în 2018. El a scris: „Promisiunea rețelelor de socializare este că acestea vor conecta oamenii, dar, 11 ani mai târziu, pentru mine, cel puțin, e clar că ele sunt mult mai bune să ne despartă și să ne facă să ne simțim triști... Mi-am făcut niște prieteni foarte buni pe-aici și am avut niște conversații foarte interesante – unele extraordinare. Dar am devenit din ce în ce mai convins că efectul de plasă al rețelelor de socializare nu este foarte bun pentru mine.“

Hill s-a întors, într-un final, pe Twitter și are, în continuare, activitate pe platformă. Nu prea pot să-l blamez pentru asta. Platformele precum Twitter sau WhatsApp au niște avantaje incredibile. Problema cu ele, la fel ca aceea cu telefoanele și tabletele, nu este utilizarea, ci suprautilizarea. Problemele apar atunci când încercăm să înlocuim ceva ce deja funcționează cu tehnologia care nu are cum să se compare cu viața reală.

Am întrebat-o pe Juliana Schroeder, psiholog social, despre această chestiune, iar ea mi-a zis: „Încercăm să facem mediul bazat pe text să fie o modalitate mai bună de a exprima gândul. Dar aceste unelte bazate pe text sunt tocite și mai puțin eficiente. Vorbirea este mult mai sofisticată. A fost pe-aici cu mult timp înaintea scrisului.“¹⁴⁵

Am întrebat dacă, la un moment dat, textul ar putea deveni la fel de eficient precum vorbitul, iar ea a răspuns că ar putea fi posibil în cinci, până la 10 000 de ani. Așa că, până în anul 7020, textul se poate să evolueze ca unealtă de comunicare la fel de comprehensivă precum vocea umană.

Cu toate dovezile care ne înconjoară, pare rezonabil de presupus că smartphone-urile sunt antieroi din această poveste, dar eu nu cred că putem învinovăți tehnologia pentru ceea ce se întâmplă rău. Dispozitivele noastre sunt minunate, dar le folosim greșit. Rețelele de socializare sunt un exemplu perfect. Cercetările au arătat că, atunci când sunt folosite corect și proactiv, rețelele de socializare te pot face mai fericit.

În practică, desigur că nu asta se întâmplă: rețelele de socializare îi fac pe majoritatea să se simtă mizerabil. Știm, de exemplu că mulți oameni „pândesc“ pe Facebook. Adică citesc postările altora și se uită la pozele lor în majoritatea timpului petrecut pe platformă, comparându-și, din câte se pare, viețile cu experiențele organizate ale celorlalți. Acest comportament erodează

bunăstarea și, într-un final, te face nefericit. După cât se pare, mai puțin de 10% din activitatea noastră de pe Facebook implică o comunicare activă cu altcineva.

Rețelele de socializare sunt bune pentru noi atunci când le folosim proactiv și intenționat, nu când ne holbăm la conținutul altor oameni. Așa că, în loc să ne ajute, rețelele de socializare ne pierd timpul și ne fac să ne simțim triști. De fapt, un studiu a arătat că mai mulți oameni vor să renunțe la rețelele sociale decât la fumat.¹⁴⁶ Îmi imaginez că acesta este un indicator destul de bun că suntem dependenți și că recunoaștem faptul că această adicție nu e bună pentru noi.

Nu vreau să fac pe nimeni de râs pentru utilizarea rețelelor de socializare, dacă tot veni vorba. Este o confirmare să postezi ceva pe Twitter și să vezi că sute de oameni au apreciat ce ai scris. Este palpitant să „discuți” cu cineva care gândește la fel ca tine. Chiar și insultele (atunci când nu sunt abuzive sau amenințătoare) pot aduce plăcere dacă mulți oameni sar să te apere.

Chiar și după toată cercetarea mea, tot mi-a luat doi ani ca să îmi șterg, în sfârșit, contul de Facebook. Mi-am instalat o extensie pe motorul meu de căutare ca să îmi limiteze timpul pe care-l petrec pe Twitter, apoi m-am prins trișând, folosind un alt motor de căutare atunci când îmi foloseam tot timpul alocat. Am descoperit că nu pot, pur și simplu, să decid să nu mă mai joc jocuri pe telefon; a trebuit să șterg aplicațiile, cu totul.

A devenit din ce în ce mai clar în ultimii ani că nu suntem singurii vinovați ai dependenței noastre digitale. Fostul etician de design de la Google, Tristan Harris, scrie des și elocvent despre modurile în care tehnologia ne „deturnează vulnerabilitățile psihologice”.¹⁴⁷ Printre altele, mulți designeri folosesc modelul jocurilor mecanice de a impulsiona interacțiunea cu aplicațiile. Asta creează un sistem de recompense variabile în care uneori primești un premiu pentru că tragi de manetă (când reîmprospătezi căsuța poștală sau Twitterul) și uneori nu primești nimic.

„Când ne scoatem telefoanele din buzunare, jucăm la păcănele să vedem ce notificări am mai primit”, scrie Harris. „Când dăm cu degetul în sus să trecem prin cronologia Instagram, jucăm la păcănele să vedem ce poză mai apare în continuare.” Experții au arătat că oamenii devin dependenți de jocurile

electronice de trei sau patru ori mai repede decât de alte jocuri de noroc, parțial din cauza incertitudinii implicate. Nu este de mirare că designerii de programe ar imita acest model.

Gabe Zichermann, expert în gamificare, a declarat pentru revista Time că multe companii încearcă să creeze un „produs-scutece”.¹⁴⁸ Zichermann a explicat că tocmai conceptul de la bază este de a „face ceva atât de adictiv, încât (utilizatorii) nici nu mai vor să se ridice ca să se ușureze”. Sau să doarmă, aparent, din moment ce șeful executiv de la Netflix, Reed Hastings, le-a spus investitorilor că adevărata concurență a companiei este somnul.

Băiete, și funcționează! Netflix a eliminat genericul de început și de final de la multe seriale, pentru ca următorul episod să înceapă încă înainte ca tu să poți să rumegi ce s-a întâmplat în cel care tocmai s-a terminat. În general, mă duc să mă culc la zece seara, dar odată m-am uitat la tot sezonul din The Great British Baking Show și am fost șocată să văd, când m-am uitat la ceas, că se făcuse 2:15 dimineața. Emisiunea a fost echivalentul unei pungi cu floricele la film: mănânc fără să mă gândesc, până când toată punga s-a golit.

Dependența de tehnologie mai este impulsionată și de FDAR: frica de a rata. FDAR combină anxietatea socială răspândită cu competitivitatea umană înăscută și cu o dependență existentă de rețele de socializare. Cocktailul final este o combinație amețitoare.

Multe platforme încurajează actualizările constante și discuțiile sau comentariile nesfârșite. Dacă lași să treacă câteva ore înainte să verifici din nou Twitterul, ai putea să nici nu mai înțelegi glumele și comentariile sarcastice, pentru că ai ratat o postare inițială devenită virală. Asta hrănește o frică atât de comună, aceea de a fi străin. Ne aduce înapoi la reîmprospătarea, din nou și din nou, a aplicației.

Exploatănd această frică, ce fac, de fapt, designerii de programe este să se conecteze la aceste mecanisme vechi de supraviețuire. În secolele trecute, abilitatea noastră de a rămâne în alertă la potențialele pericole a făcut deseori diferența dintre viață și moarte. Impulsul de a avea cea mai actuală informație este primordial. După cum scria psihologul clinician Anita Sanz pe Quora, există o regiune în creier care este responsabilă să ne avertizeze atunci când

nu primim toată informația de care avem nevoie sau dacă suntem excluși din comunitate.

„Acea parte specializată a creierului“, scrie ea, „este parte a sistemului limbic, amigdala, a cărei atribuție este să detecteze dacă ceva ar putea fi o amenințare pentru supraviețuirea noastră. Lipsa informațiilor vitale sau impresia că persoana nu face parte din grupul central este de ajuns pentru ca amigdala multor indivizi să provoace un răspuns de stres sau de activare sau un răspuns de tipul luptă-sau-fugi.“

Aceasta este o forță puternică ce ne încurajează să ne tot întoarcem pe Facebook o dată la 20 de minute, pentru că o forță primordială ne face să credem că este o metodă eficientă de a rămâne informați și, prin urmare, în siguranță. Amigdala acordă prioritate Twitterului de frică. În mod subconștient, credem că a rămâne la curent pe rețelele de socializare este cea mai bună opțiune a noastră: mai eficientă și mai sigură.

După cum am spus mai devreme, primirea rapidă a informației nu conduce la reflecție sau la raționalizare. Atunci când „frunzărim“ știrile în timp ce scanăm rețelele de socializare, suntem în stare să ne accesăm doar procesul de gândire automată și instinctivă. Gândim predictibil și deci facem erori de gândire. Nu punem sub semnul întrebării presupunerile și nici nu observăm erorile de logică. Prea des, luăm informațiile false și le răspândim.

Pe măsură ce mă lupt cu propria dependență și mă împac cu felul în care tehnologia a interferat cu relațiile mele personale, este liniștitor să descopăr că mulți dintre prietenii mei trec prin aceleași stări. Dacă așteptările prietenilor noștri ne impulsionează măcar unele dintre dependențe, poate că putem decide împreună să schimbăm aceste așteptări.

Cercetările sunt destul de clare pe acest subiect. Instrumentul de productivitate de cea mai înaltă tehnologie construită în ultimii 20 de ani afectează negativ calitatea vieții noastre. Aceasta este o problemă globală care provoacă îngrijorări din India până în Olanda și din Brazilia până în China.

E evident, în lumina chinurilor mele și ale multor alți oameni, că aceasta nu este doar o problemă a tinerilor. Termenul tehnic pentru dependența de

telefon este nomofobie sau frica de a rămâne fără telefon. Chiar și seniorii sunt predispuși la ea. Designerii de programe au avut atât de mult succes în a ne capta atenția, încât 10% dintre oameni recunosc că-și verifică telefonul în timpul sexului și 12% spun că s-au uitat la telefon când erau în duș. (Să sperăm că erau dispozitive rezistente la apă.)

Pe măsură ce utilizarea rețelelor de socializare și a tehnologiei a crescut, la fel s-a întâmplat și cu singurătatea, izolarea socială și suicidul.

Dar nici una dintre toate acestea – aplicațiile adictive și teama de a rata lucruri – nu prea ar avea succes dacă n-ar fi accentul pus în prezent pe productivitate și eficiență care au început să ne domine viețile încă din secolul al XIX-lea. O persoană care-și poate lăsa telefonul acasă înseamnă că nu e o persoană importantă, nu-i așa? Copiii își văd părinții că răspund la e-mailuri la masa de seară și fac presupuneri despre importanța relativă a mesei versus e-mailul. „Mulți tineri adulți se întorc spre ecrane pentru că simt că este singura metodă autorizată de recreere într-o cultură a muncii constante”¹⁴⁹, spune Rachel Simmons de la Smith College.

Această cultură a muncii constante a existat înainte ca Nokia să scoată primul smartphone. A existat dinainte de Microsoft Windows sau iMac. Când cauți ceva pe care să dai vina pentru starea de stres, anxietate și izolare socială actuală, poți începe cu tehnologia, dar trebuie să sfârșești cu mediul de lucru. Biroul este locul unde a început disfuncția, nu internetul.

Tehnologia este o unealtă care ar trebui să fie folosită pentru sarcini specifice, apoi dată deoparte. Dacă folosești rețelele de socializare ca să ții legătura cu prietenii și cu familia, verifică-le o dată pe zi, apoi întoarce-te la viața ta. În acest moment, mașinăriile noastre ne-au întemnițat, dar avem puterea de a ne elibera și de a scăpa de sub dominația lor.

Chiar dacă am face asta acum – dacă ne-am exercita controlul asupra dispozitivelor și ne-am limita folosirea rețelelor sociale – problemele de la bază n-ar dispărea, la fel cum deconectarea tuturor dispozitivelor nu m-a făcut mai puțin anxioasă și nici nu m-a eliberat de sentimentul de epuizare. Acesta este motivul pentru care tehnologia nu este problema. Pentru că este simptomul.

Cu toate că nu putem trage o linie directă de la apariția telefonului inteligent și a rețelei de socializare până la creșterea izolării sociale, există, în mod categoric, o corelație. Potrivit unui studiu din Cigna, cei mai izolați și singuri dintre noi sunt cei mai pricepuți la tehnologie: tinerii născuți la jumătatea anilor 1990.

Este important de notat distincția dintre singurătate și a fi singur. Oamenii care interacționează regulat cu ceilalți, care conversează cu colegii de muncă și care le trimit mesaje prietenilor pot părea că au o viață socială plină, dar ar putea să sufere în secret de pe urma efectelor izolării sociale.

Această problemă este una în care percepția chiar este realitate. Izolarea percepută este singurătate, iar numărul oamenilor care spun că nu au prieteni apropiați este în creștere.

Singurătatea este provocată de lipsa contactelor intime, contacte care rareori se găsesc online. Poate că Facebook crește dramatic numărul de interacțiuni sociale pe care le ai pe parcursul unei singure zile, dar scade numărul conexiunilor semnificative. Printre toate meme-urile noastre despre cât de mult ne place să ne anulăm planurile și despre cum preferăm să evităm apelurile telefonice se află mărturia tristă a vieții de secol XXI.

Sutele de prieteni de pe Facebook și grămada de urmăritori de pe Twitter nu umplu golul interior. Interacțiunea digitală, pur și simplu, nu este același lucru cu a vorbi cu cineva sau a petrece timp cu o persoană în carne și oase. Când cineva te salută cu mâna sau cu un zâmbet, asta îți creează sentimentul de conectare socială care, de obicei, nu apare în urma unui „îmi place“ de pe Instagram.

Ce se aplică la conexiunile digitale se aplică și la birou. Nici relațiile cu colegii nu satisfac nevoia de interacțiune intimă. Acele prietenii sunt deseori dependente de slujbă, ceea ce înseamnă că angajatorul are controlul suprem.

Interacțiunile tale au loc la muncă și sunt deseori despre locul de muncă. Dacă ești concediat, probabil că n-o să mai vezi persoana aceea niciodată. Se întâmplă rar ca o relație de la muncă să-ți ofere aceeași stabilitate și acceptare ca o legătură pe care ai putea-o stabili cu cineva care va mai vorbi cu tine și dacă te angajezi în altă parte.

Printre multe schimbări aduse de atenția noastră din ce în ce mai crescută asupra muncii, a productivității și a eficienței, lipsa prietenilor care se dezvoltă de-a lungul timpului și care sunt, prin definiție, ineficiente este, probabil, cea mai dăunătoare. Mediile de lucru nu sunt familii, iar colegii nu sunt prieteni intimi. Să vorbești pe Twitter cu un prieten câte 140 de caractere pe mesaj poate să fie incredibil de eficient, dar, în final, are prea puțină valoare emoțională. Pentru a avea genurile de relații de care avem nevoie, va trebui să începem să tragem alte linii de graniță între birou și acasă.

Știm care e problema; acum e momentul să vorbim despre soluții.

Mâncare lentă, ca antiteză a mâncării fast-food pe care o prepară restaurantul McDonald's (n.tr.)

Myron Medcalf și Dana O'Neil, „Playground Basketball Is Dying“, ESPN, 23 iulie 2014

„In Praise Of Slowness“, Ted.com, iulie 2005

Allison George, „The World's Oldest Paycheck Was Cashed In Beer“, New Scientist, 22 iunie 2016

James E. Thorold Rogers, *Six Centuries Of Work And Wages: The History Of English Labour* (Londra: M.P. Swan Sonnenschein, 1884)

Henry Stanley Bennett, *Life On The English Manor: A Study Of Peasant Conditions, 1150–1400* (Cambridge: Cambridge University Press, 1937)

Juliet B. Schor, *The Overworked American: The Unexpected Decline Of Leisure* (New York: Basic Books, 1992)

Tony Crabbe, „A Brief History Of Working Time – And Why It's All About Attention Now“, inews.co.uk, 18 aprilie 2017

Nelson Lichtenstein, interviu cu autoarea, 28 iunie 2018

Online Etymology Dictionary, „eficiență“, accesat pe 30 iulie 2018

John Dorster, *The Life Of Charles Dickens* (Londra: Virtue & Co, 1876), p.

Rick Bookstaber, „Class Warfare And Revolution“ (circa 1850),
Rick.Bookstaber.com, 8 noiembrie 2011

Thorold Rogers, Six Centuries Of Work And Wages

Stephen Bauer, „The Road To The Eight-Hour Day“, Monthly Labor Review,
august 1919

Stanley Aronowitz și William DiFazio, The Jobless Future (Minneapolis:
University of Minnesota Press, 2010), p. 336

Benjamin Franklin, „Advice to a Young Tradesman“, în George Fisher, The
American Instructor: Or Young Man’s Best Companion, ediția a 9-a
(Philadelphia, 1748), citat în Max Weber, The Protestant Ethic and the Spirit
of Capitalism, traducere de Talcott Parsons (New York: Charles Scribner’s
Sons, 1958), „The Spirit of Capitalism“, cap. 11, p. 48

Frederick Douglass, „Self-Made Men“, un discurs din 1872, disponibil la
monadnock.net/douglass/self-made-men.html

Anne Curzan, „Just Try That with Your Bootstraps“, Chronicle of Higher
Education, 7 martie 2017

Michael W. Kraus și Jacinth J.X. Tan, „Americans Overestimate Social Class
Mobility“, Journal of Experimental Social Psychology, mai 2015

Martin V. Day și Susan T. Fiske, „Movin’ On Up? How Perception of Social
Mobility Affect Our Willingness to Defend the System“, Social
Psychological and Personality Science, 22 noiembrie 2016

Pew Charitable Trusts, „Economic Mobility and the American Dream –
Where Do We Stand in the Wake of the Great Recession?“, mai 2011

John Swansburg, „The Self-Made Man: The Story of America’s Most
Pliable, Pernicious, Irrepressible Myth“, Slate, 29 septembrie 2014

Weber, The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, p. 181

Ibid.

Henry Ford, *My Life and Work* (Garden City, NY: Doubleday, Page, Garden, 1923), p. 74

Alen Downey, „The U.S. Is Retreating from Religion“, *Scientific American*, 20 octombrie 2017

Rebecca Konyndyk DeYoung, *Glittering Vices: A New Look at the Seven Deadly Sins and Their Remedies* (Grand Rapids, MI: Brazos Press, 2009)

John Maynard Keynes, *Economic Possibilities for Our Grandchildren* (1930; retip., Londra: Palgrave Macmillan, 2010)

Karl Widerquist, „John Maynard Keynes: Economic Possibilities for Our Grandchildren“, *Dissent*, iarna 2006

Schor, *The Overworked American*

„Prof. Huxley Predicts 2-Day Working Week“, *New York Times*, 17 noiembrie 1930

Nelson Lichtenstein, interviu cu autoarea, 28 iunie 2018

Jared Yates Sexton, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018

Gary S. Becker, „A Theory of the Allocation of Time“, *Economic Journal* 75, nr. 299 (septembrie, 1965), pp. 493–517

Sanford E. DeVoe și Julian House, „Time, Money, and Happiness: How Does Putting a Price on Time Affect Our Ability to Smell the Roses?“, *Journal of Experimental Psychology*, 14 iulie 2011

„Why Is Everyone So Busy?“, *The Economist*, 20 decembrie 2014

Eurofound, „Work-Related Stress“, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 21 noiembrie 2010

Laura Vanderkam, *Off the Clock: Feel Less Busy While Getting More Done*

(New York: Portfolio, 2018)

Daniel S. Hamermesh și Jungmin Lee, „Stressed Out on Four Continents: Time Crunch or Yuppie Kvetch?“, Review of Economics and Statistics, mai 2007

„Study: U.S. Workers Burned Out“, ABC News, 16 mai 2001

„Workplaces Stress Is on the Rise“, Paychex, 1 martie 2017

Bronwyn Fryer, „Are You Working Too Hard?“, Harvard Business Review, noiembrie 2005

Roland Paulsen, „The Art of Not Working at Work“, Atlantic, 3 noiembrie 2014

Josh Fear, „Polluted Time: Blurring the Boundaries Between Work and Life“, Australia Institute, 19 noiembrie 2011

Stephanie Pappas, „Dickensian Diagnosis: Tiny Tim’s Symptoms Decoded“, LiveScience, 5 martie 2012

Christopher Ketcham, „The Fallacy of Endless Economic Growth“, Pacific Standard, 16 mai 2017

Graeme Maxton, interviu cu autoarea, 11 iulie 2018

Schor, The Overworked American, p. 5

Max Nisen, „18 People Whose Incredible Work Ethic Paid Off“, Business Insider, 11 octombrie 2013

Gary Vaynerchuk, „The Straightest Road to Success“, GaryVaynerchuk.com, 2015

Jared Yates Sexton, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018

Dorie Clark, „The Truth Behind the 4-Hour Workweek Fantasy“, Harvard Business Review, 4 octombrie 2012

Daniel Heinemeier Hansson, „Trickle-Down Workaholism in Startups“, SignalvNoise, 30 mai 2017

Liz Alderman, „In Sweeden, an Experiment Turns Shorter Workdays into Bigger Gains“, New York Times, 20 mai 2016

Silvia Bellezza, interviu cu autoarea, 15 iunie 2018

Ethan S. Bernstein, „The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control“, Administrative Science Quarterly, iulie 2012

Henry Ford, „Why I Favor Five Days' Work with Six Days' Pay“, World's Work, octombrie 1926, interviu de Samuel Crowther

Sheldon Garon, „Why We Spend, Why They Save“, New York Times, 24 noiembrie 2011

Larry Light, „Why Holiday Shopping Is So Important for the U.S. Economy“, CBS News, 28 noiembrie 2016

Roger Simmermaker, „Why Buying American Can Save the U.S. Economy“, New York Times, 16 septembrie 2011

Throstein Veblen, The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions (1899; retip., Oxford: Oxford University Press, 2007), cap. 3, „Conspicuous Leisure“, p. 30

Silvia Bellezza, Neeru Paharia și Anat Keinan, „Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol“, Journal of Consumer Research, iunie 2017

Veblen: The Theory of the Leisure Class, cap. 3, „Conspicuous Consumption“, p. 74

Lorenzo Pecchi și Gustavo Piga, ed., Revisiting Keynes: Economic Possibilities for Our Grandchildren (Cambridge, MS: MIT Press, 2010)

Magali Rheault, „3 in 10 Working Adults Are Strapped for Time in the U.S.“,

Business Insider, 20 iulie 2011

Becker, „A Theory of the Allocation of Time“, pp. 493–517

Graeme Maxton, interviu cu autoarea, 11 iulie 2018

Michael Roddy, „A Round of Golf Takes Too Long to Play, Survey Finds“, Reuters, 27 aprilie 2015

J.R. Benjamin, „Is There a Universal Human Nature?“, The Bully Pulpit (blog), 22 februarie 2013

Arlie Russell Hochschild, *The Time Bind* (New York: Henry Hold and Co., 1997), p. 50

Andrew Taggart, „Life Hacks Are a Part of a 200-Year-Old Movement to Destroy Your Humanity“, Quartz, 23 ianuarie 2018

Pam A. Mueller și Daniel M. Oppenheimer, „The Pen Is Mightier Than the Keyboard: Advantages of Longhand over Laptop Note Taking“, *Psychological Science*, 23 aprilie 2014

Susan Dynarski, „Laptops Are Great. But Not During a Lecture or A Meeting“, New York Times, 22 noiembrie 2017

Taggart, „Life Hacks Are Part“

Scott Cutlip, *The Unseen Power: Public Relations, a History* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994), p. 168

Edward Bernays, *Propaganda* (Brooklyn: IG Publishing, 1928), pp. 9–10

Oliver Burkeman, „Why You Feel Busy All the Time (When You’re Actually Not)“, BBC.com, 12 septembrie 2016

Tim Ferriss, „24 Hours with Tim Ferriss: A Sample Schedule“, Tim.blog, 10 martie 2008

John Pavlus, „Confessions of a Recovering Lifehacker“, Lifehacker.com,

29 mai 2012

Peter Lewis, „Unions, Clubs, Churches: Joining Something Might Be the Best Act of Resistance“, The Guardian, 22 noiembrie 2016

„Why Is Everyone So Busy?“

Mary Helen Immordino-Yang, Andrea McColl, Hanna Damasio și Antonio Damasio, „Neural Correlates of Administration and Compassion“, Proceedings of the National Academy of Sciences, 12 mai 2009

Georg Simmel, The Metropolis and Mental Life (Brooklyn: Wiley-Blackwell, 1903)

American Psychological Association, „Multitasking: Switching costs“, APA.org, 20 martie 2006

Ira Flatow, „The Myth of Multitasking“, Talk of the Nation, NPR, 10 mai 2013

S.V. Kuptsova et al., „Sex – and Age – Related Characteristics of Brain Functioning During Task Switching (fMRI Study)“, Human Physiology, 18 august 2016

Larissa Faw, „Why Millennial Women Are Burning Out at Work by 30“, Forbes, 11 noiembrie 2011

Arlie Russell Hochschild, The Time Bind (New York: Henry Holt and Co., 1997), p. 12

Danielle Paquette, „Men Say They Work More Than Women. Here's the Truth“, Washington Post, 29 iunie 2016

Niharika Doble și M.V. Supriya, „Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance“, Management, iarna 2010

„Hours Worked“, Data.OECD.org

Sarah Damaske, Joshua M. Smyth și Matthew J. Zawadzki, „Has Work

Replaced Home as a Haven? Re-examining Arlie Hochschild's Time Bind Proposition with Objective Stress Data", Social Science and Medicine, august 2014

Davide Cantoni, „The Economic Effects of the Protestant Reformation: Testing the Weber Hypothesis in the German Lands“, Journal of the European Economic Association, 24 noiembrie 2014

Cody C. Delistraty, „To Work Better, Work Less“, Atlantic, 8 august 2014

Rachel Simmons, „Why Are Young Adults the Loneliest Generation in America?“, Washington Post, 3 mai 2018

Christopher K. Hsee, Adelle X. Yang și Liangyan Wang, „Idleness Aversion and the Need for Justifiable Busyness“, Psychological Science, iulie 2010

Andrew Taggart, „Our 200-Year-Old Obsession with Productivity“, International Policy Digest, 6 februarie 2018

Ann Brenoff, „So Why Are Baby Boomers Still Working?“, HuffPost, 15 mai 2018

Patti Neighmond, „Study: Multitasking Multistressful for Working Moms“, Morning Edition, NPR, 2 decembrie 2011

Lorenzo Pecchi și Gustavo Piga, ed., Revisiting Keynes: Economic Possibilities for Our Grandchildren (Cambridge, MA: MIT Press, 2010)

Gordon Waddell și A. Kim Burton, Is Work Good for Your Health and Well-Being? (Londra: Stationery Office, 2006)

Shankar Vedantam, „When Work Becomes a Haven from Stress at Home“, Morning Edition, NPR, 15 iulie 2014

Carole Dufouil et al., „Older Age at Retirement Is Associated with Decreased Risk of Dementia“, European Journal of Epidemiology, 4 mai 2014

Nicole Gravagna, „What Are Fundamental Human Needs?“, Quora, 6 noiembrie 2017

J. Aguilar et al., „Collective Clog Control: Optimizing Traffic Flow in Confined Biological and Robophysical Excavation“, Science, 17 august 2018

„Workers Embrace Four-Day Week at Perpetual Guardian“, NZ Herald, 30 martie 2018

Fred Gratzon, The Lazy Way to Success: How to Do Nothing and Accomplish Everything (Fairfield, IA: Soma Press, 2003), p. 43

John Kounios și Mark Beeman, „The Aha! Moment: The Neural Basis of Solving Problems with Insight“, Creativity Post, 11 noiembrie 2011

Todd McElroy et al., „The Physical Sacrifice of Thinking: Investigating the Relationship Between Thinking and Physical Activity in Everyday Life“, Journal of Health Psychology, 20 ianuarie 2015

Manoush Zomorodi, „What Boredom Does to You“, Nautilus, 23 octombrie 2018

„Human Nature: Justice Versus Power“, o dezbatere între Noam Chomsky și Michel Foucault, 1971, Chomsky.info/1971xxxx

Jeffrey J. Arnett, „The Neglected 95%: Why American Psychology Needs to Become Less American“, American Psychologist, octombrie 2008

James A. Green și Gwene E. Gustafson, „Individual Recognition of Human Infants on the Basis of Cries Alone“, Developmental Psychobiology, noiembrie 1983

Michael W. Kraus, „Voice-Only Communication Enhances Empathic Accuracy“, American Psychologist, octombrie 2017

Carey Goldberg, „Study: To Read Accurately How Someone Is Feeling, Voice May Be Best“, CommonHealth, WBUR.org, 10 octombrie 2017

Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert și Uri Hasson, „Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication“, Proceedings of the National Academy of Sciences, 10 august 2017

Roy Baumeister și Mark R. Leary, „The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation“, Psychological Bulletin, mai 1995

Janice K. Kiecole-Glaser et al., „Hostile Marital Interactions, Proinflammatory Cytokine Production, and Wound Healing“, Archives of General Psychiatry, decembrie 2005

Atul Gawande, „Hellhole“, The New Yorker, 23 martie 2009

Frans de Waal, „Does Evolution Explain Human Nature?“, John Templeton Foundation, aprilie 2010, templeton.org/evolution/Essays/deWaal.pdf

Paula Nunes et al., „A Study of Empathy Decline in Students from Five Health Disciplines During Their First Year of Training“, International Journal of Medical Education, 1 februarie 2011

Frans de Waal, interviu prin e-mail cu autoarea, 9 mai 2018

De Waal, „Does Evolution Explain Human Nature?“

Ed Yong, „Brain Treats Tools as Temporary Body Parts“, Discover, 22 iunie 2009

Jared Yates Sexton, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018

Schor, The Overworked American

Nathalie Cohen-Sheffer, „Text Message Response Times and What They Really Mean“, Rakuten Viber (blog), 6 noiembrie 2017

„Blue Light Has a Dark Side“, Harvard Health Letter, 13 august 2018

Jessica C. Levenson et al., „The Association Between Social Media Use and Sleep Disturbance Among Young Adults“, Preventive Medicine, aprilie 2016

Myriam Balerna și Arko Ghosh, „The Details of Past Actions on a Smartphone Touchscreen Are Reflected by Intrinsic Sensorimotor Dynamics“, Digital Medicine, 7 martie 2018

Sylvain Charron și Etienne Koechlin, „Divided Representation of Concurrent Goals in the Human Frontal Lobes“, Science, 16 aprilie 2010

Christian P. Janssen et al. „Integrating Knowledge of Multitasking and Interruptions Across Different Perspectives and Research Methods“, International Journal of Human-Computer Studies, iulie 2015

Matthew Fisher, Mariel K. Goddu și Frank C. Keil, „Searching for Explanations: How the Internet Inflates Estimates of Internal Knowledge“, Journal of Experimental Psychology, 30 martie 2015

Nellie Bowles, „A Dark Consensus About Screens and Kids Begins to Emerge in Silicon Valley“, New York Times, 26 octombrie 2018

Nick Bilton, „Steve Jobs Was a Low-Tech Parent“, New York Times, 10 septembrie 2014

Susan Pinker, The Village Effect (Toronto: Vintage Canada, 2014)

Juliana Schroeder, interviu cu autoarea, 19 iunie 2018

Ella Alexander, „More People Want to Quit Social Media Than Smoking in 2017“, Harper's Bazaar, 4 ianuarie 2017

Tristan Harris, „How Technology Hijacks People's Minds—from a Magician and Google's Design Ethicist“, medium.com/thrive-global/how-technology-hijacks-peoples-minds-from-a-magician-and-google-s-design-ethicist-56d62ef5edf3

Haley Sweetland Edwards, „You're Addicted to Your Smartphone. This Company Thinks It Can Change That“, Time, 13 aprilie 2018

Rachel Simmons, „Why Are Young Adults the Loneliest Generation in America?“, Washington Post, 3 mai 2018

Partea a II-a. Părăsirea cultului – cum să treci de la o viață printre picături la o viață trăită din plin

O viață trăită din plin 1. Conștientizează-ți trăirile!

Ai crede că oamenii, doar din interes personal, și-ar da seama ce e bun pentru ei și și-ar reveni.

Roy Baumeister

Propriul interes este cel care m-a condus spre acest domeniu de studiu. Ajunsesem într-un punct al vieții mele în care nu puteam continua să fac ceea ce făceam. Eram anxioasă și iritabilă și veșnic epuizată. Nu așa voiam să arate viața mea, iar un venit cu mult ridicat nu a îmbunătățit-o, ci dimpotrivă.

Făceam ce mi se spusese că-mi va face viața mai bună: găseam strategii ca să eficientizez sarcinile, foloseam jurnale de productivitate, urmam un regim garantat de exerciții fizice și lucram foarte, foarte mult. Am ajuns să am mult succes în carieră, dar acel succes nu a fost însoțit de mai puțin stres și de o bunăstare crescută. În schimb, cu cât aveam mai mult succes, cu atât mai anxioasă deveneam.

Am petrecut ani întregi dând la o parte din foile cepei ca să-mi pot da seama ce mersese prost. Următorul pas a fost să vin cu o soluție. Din fericire, nu a fost un proces dificil odată ce-am descoperit cum își trăiau oamenii viețile înainte ca James Watt să se decidă să meșterească la un motor cu aburi.

Revelația care a reieșit după toate cercetările mele în neuroștiințe și biologie evoluționistă și primatologie a fost că deja știm să facem asta. Ne-am îndepărtat puțin de la cărare, dar putem să ne îndreptăm.

Imediat ce comunitatea de afaceri a ajuns la eficiență ca fiind calea către profituri mai mari, multe alte considerațiuni au căpătat o prioritate redusă și la fel s-a întâmplat și în viețile noastre personale. Pe măsură ce am devenit mai eficienți, am devenit și mai fragili. Gândește-te la diferența dintre scopul eficienței – adaptarea la un mediu care deja există – și scopul rezilienței, abilitatea de a te adapta la schimbările din mediu.

„Sistemele reziliente“, scrie Roger Martin în Harvard Business Review, „sunt caracterizate, de obicei, prin chiar acele calități – diversitatea și redundanța – pe care eficiența caută să le distrugă.“¹⁵⁰ Practic, ne-am adaptat la mediul care părea ideal acum 200 de ani, folosind sisteme care funcționau bine atunci când manufacturile ne alimentau economiile, iar milioane de oameni lucrau în fabrici.

Pe măsură ce mediul nostru s-a schimbat, nu am mai reușit să ne adaptăm și, în schimb, ne-am concentrat pe strategiile ce păreau să funcționeze în 1880, cu toate că eu aș argumenta că ele n-au fost bune pentru majoritate în nici un moment al istoriei.

Acum, am ajuns la o prăpastie. Norul întunecat care a stat în depărtare timp de două secole a ajuns acum deasupra capetelor noastre. Este timpul pentru schimbare.

Ceea ce am crezut eu că e o problemă personală este, de fapt, una mult mai răspândită. Mulți dintre prietenii mei experimentează exact aceleași frustrări și anxietăți și la fel se întâmplă și cu colegii mei și cu familiile lor. Sunt doar o reflexie a culturii în care am fost crescută, la fel ca toți ceilalți.

Înainte să începem să acționăm, poate că ar fi o idee bună să stăm nemișcați un moment, să ne uităm în jur și să evaluăm situația. Este important să ai o imagine clară (și onestă) a locului în care te afli. E posibil să nu fim complet conștienți de propriile obiceiuri și comportamente. Mulți oameni din lumea industrializată au ceea ce eu numesc „deziluzia afacerii“ sau convingerea greșită că suntem mai ocupați decât suntem de fapt. Asta poate fi un lucru dificil de acceptat, dar mulți dintre noi tind să creadă că muncesc mai multe ore decât o fac de fapt.

Înțeleg dacă această frază te bulversează. Știu că de obicei mă simt epuizată

la finalul zilei și abia dacă sunt în stare să mă târăsc la o plimbare cu câinele, darămite să mai încep să și gătesc ceva pentru cină. Poate ăsta e și motivul pentru care industria care livrează mâncare în porții gata ambalate, care a început în 2007, a luat atâta amploare, încât 11 ani mai târziu valora aproape cinci miliarde de dolari. Dacă te-ai gândit imediat chiar lucrez prea multe ore, nu e doar în capul meu, înțeleg. Și eu am gândit același lucru.

Încă de la jumătatea anilor 1960 s-au făcut studii despre utilizarea timpului în Statele Unite și, prin urmare, avem o înțelegere destul de corectă despre programul de muncă. Bărbații de azi lucrează cu aproape 12 ore mai puțin decât în anii 1970. Femeile lucrează mai mult, parțial din cauză că mult mai multe femei au slujbe cu normă întreagă decât aveau acum 50 de ani, dar munca lor neplătită a scăzut cu două cifre.

Când mamele aflate în câmpul muncii au început să-și țină jurnale câteva săptămâni la rând, au descoperit că au parte de mult mai mult timp cu copiii lor decât credeau. De fapt, timpul total petrecut muncind nu a mai crescut din 1990, iar părinții, în general, petrec mai multe ore pe săptămână cu copiii.

Și totuși, mulți dintre noi simțim că muncim prea multe ore și suntem constant presați de timp. De aceea, este crucial să determini exact cum sunt petrecute orele tale pentru a identifica sursa oboselii. O unealtă folositoare în această circumstanță este simplul jurnal. Dacă ții socoteala programului tău într-un mod timp de câteva săptămâni, vei putea să obții o imagine a modului în care îți petreci timpul. Înainte de a aborda orice altă problemă asociată cu dependența de eficiență și de productivitate, trebuie să ai o evaluare corectă a felului în care această dependență îți influențează obiceiurile și alegerile.

Indiferent dacă lucrezi sau nu multe ore, convingerea că ai puțin timp are efecte reale și devastatoare. Dacă stai cu ochii pe ceas, chiar și subconștient, poți simți o scădere drastică a performanței. Cercetările arată că, atunci când ești extrem de conștient de cum trece timpul, ai mai puțină compasiune față de ceilalți. Mai mult decât atât, poate interfera cu abilitatea ta de a lua decizii raționale.

Din această cauză, dacă te simți presat de timp, poți lua decizii proaste cu privire la cum să-ți folosești timpul. Iar asta se poate transforma rapid într-un cerc vicios. Dacă nu ai o înțelegere clară asupra felului în care îți petreci

timpul, te poți simți mai copleșit decât este necesar, iar asta te poate face să iei niște decizii care să ducă la chiar și mai mult stres și anxietate, ceea ce hrănește sentimentul că ești presat de timp și sfârșești prin a te simți mai copleșit decât este necesar.

Înțelegerea asupra felului în care sunt petrecute orele se numește „percepția timpului“. Oamenii care au o percepție slabă asupra timpului petrec mai mult timp la TV sau pe rețelele de socializare și deseori spun că se simt copleșiți.

Pe de altă parte, oamenii care au o percepție ridicată asupra timpului, care sunt extrem de conștienți de programele lor, tind, de fapt, să-și rezerve timp pentru relaxare. Acești oameni își permit contemplare și reflecție, iar asta le oferă sentimentul că au mai mult timp. Acesta nu este un cerc vicios, ci unul virtuos. Ai putea să crezi că te poți relaxa dacă muncești doar puțin mai mult în plus, ca să prinzi din urmă ce ai de făcut, dar de fapt e mai probabil să reduci stresul dacă doar iei o pauză.

Creșterea percepției asupra timpului a produs o diferență radicală în viața mea. La finalul zilei, mă simt realizată, pentru că sunt perfect conștientă de tot ceea ce-am făcut, dar mă simt și relaxată, pentru că știu că am petrecut câteva ore pe terasă și am citit reviste.

Această mică schimbare – faptul de a deveni conștient de ceea ce faci de când te trezești până te culci – ar putea aduce o cascadă de beneficii. După cum am menționat deja, te poate lăsa cu sentimentul că ai mai mult timp de a te îngriji și de nevoile și de dorințele tale și, după cât se pare, acest sentiment e mai bun pentru tine decât o mărire de salariu. Un studiu din 2009 a arătat că și fără salariu, dacă faci pe cineva să creadă că are timp de pierdut, se va simți mai sănătos și mai fericit.

Vei observa că am spus: „să faci pe cineva să creadă că are timp liber“. Asta descrie un sentiment, nu neapărat o realitate tangibilă. Nimeni din experiment nu a găsit, cu adevărat, mai mult timp liber; participanții pur și simplu au simțit asta. Iar acest sentiment poate să vină doar în urma faptului că ții socoteala orelor tale, fără să schimbi nimic! Asta se întâmplă nu pentru că te mobilizezi și muncești mai mult, ci pentru că iei mai multe pauze. Contraintuitiv, dar perfect adevărat.

Evident, avem nevoi de bază care trebuie îndeplinite. Unii oameni trebuie să aibă mai multe slujbe ca să poată să-și permită un acoperiș deasupra capului și să pună mâncare pe masă. Până nu demult, am fost chiar eu în această situație și aș fi râs dacă mi-ar fi zis cineva fie să mă dedic muncii, fie să renunț. Eram în modul de luptă-sau-fugi. Pentru unii, desigur, sentimentul abundenței timpului poate fi greu de accesat.

Totuși, dacă nu te chinui să plătești pentru apă, mâncare, îmbrăcăminte și adăpost, vei descoperi că dacă îți crește percepția asupra timpului (adică dacă devii conștient de cum îți petreci timpul), îți va crește și fericirea, mult mai mult decât ar fi făcut-o un salariu mai mare. Și, în orice caz, odată ce te aventurezi pe treptele mai de sus ale veniturilor, salariul mai mare este deseori asociat cu un sentiment mai redus de bunăstare și cu mai puțină plăcere la locul de muncă. Aceasta este una dintre ironiile sistemului nostru actual: goana după salarii mari aduce mai puțină fericire, nu mai multă.

Muncim multe ore să facem mai mulți bani, fără să ne dăm seama că, odată ce ne-am îndeplinit nevoile fundamentale, timpul liber este cel care ne crește fericirea, nu neapărat banii în plus. Dacă ai timp de relaxare și nu-l folosești, ai o problemă serioasă. Poate că doar experimentezi un stres nenesesar pentru că te gândești că nu ai destule ore într-o zi, dar te înșeli.

Contorizează-ți timpul!

Începe prin a ține un jurnal și a-ți urmări activitățile. Fii sincer! Dacă petreci jumătate de oră pe Twitter, notează. Dacă descoperi că ai petrecut 20 de minute uitându-te pe net după pantofi, notează și asta. În fond, nimeni n-o să vadă jurnalul acesta în afară de tine și, cu cât ești mai onest, cu atât mai mult te va ajuta acest exercițiu.

Odată ce ți-ai făcut o idee clară asupra cantității de muncă pe care o depui, câte ore petreci pe rețelele de socializare și cât de mult timp te relaxezi, poți

Începe să-ți pui niște întrebări importante. De exemplu: Cât de mult timp vreau să-mi petrec pe rețelele de socializare sau pe e-mail? Vreau să fac exerciții fizice în fiecare zi? Cât de mult timp ar trebui să-mi ia să mănânc cina? Apoi, ghidează-te după răspunsurile la aceste întrebări.

Am petrecut trei săptămâni ținând un jurnal cu timpul meu pentru a obține o imagine cât mai clară a obiceiurilor pe care le am. Pentru a face asta, pur și simplu am cumpărat un caiet și mi-am împărțit zilele în intervale de jumătate de oră. Odată la fiecare câteva ore, scriam ce am făcut. La finalul celor trei săptămâni, mi-am dat seama că petrec aproape două ore și jumătate în fiecare zi citind e-mailuri și două ore citind postări pe Facebook sau Twitter. În fiecare săptămână, petreceam mai mult de trei ore doar făcând cumpărături pe internet.

Stau trează doar 16 ore, așa că a fost un șoc pentru mine să descopăr că mai mult de o treime din zi mi-o petreceam făcând lucruri inutile online. În loc să citesc o carte când stăteam în săli de așteptare sau în tren, îmi reîmprospătam pagina de Instagram și „apreciam” postările prietenilor mei. Nu așa voiam eu să-mi petrec ziua și, sincer, n-aveam nici o idee că asta e ce fac cu timpul meu.

Fă-ți un program!

Am decis că nu vreau să petrec mai mult de 90 de minute pe zi pe e-mailuri și rețele de socializare. (De atunci, am scăzut la o oră.) Pentru a rezolva asta, știam că trebuie să fac schimbări drastice în obiceiurile mele. Așa că am creat două programe ideale, unul pentru zilele în care mă duc la sala de sport și unul pentru restul. Lucrez de acasă atunci când nu călătoresc, așa că weekendurile nu au aceeași însemnătate pentru mine. Poate că tu vei descoperi că ți-e mai folositor să creezi un program pentru zilele din săptămână și unul pentru weekenduri.

M-am întrebat: Care este utilizarea ideală a timpului meu zilnic? Am creat o

listă de lucruri pe care vreau să le fac în fiecare zi, plus lucrurile pe care trebuie să le fac, apoi le-am înșirat pe parcursul a 16 ore. Iată cum arătau acele programe:

Zilele când merg la sală

7:00 – trezește-te/ai grijă de câine/îmbracă-te

7:30 – plimbă câinele

8:30 – sală

9:30 – duș

9:45 – meditație

10:00 – e-mail și rețele de socializare

10:30 – scrie/muncește

12:30 – prânz

1:00 – plimbare scurtă

1:30 – scrie/muncește

3:30 – timp liber și meditație

5:30 – plimbă câinele

6:30 – cină

7:30 – timp liber

9:00 – baie sau îngrijire personală

10:00 – culcare

Zilele când nu merg la sală

7:00 – trezește-te/ai grijă de câine/îmbracă-te

7:30 – plimbă câinele

8:00 – meditație

8:30 – treburi casnice

9:30 – e-mail și rețele de socializare

10:00 – scris

12:30 – prânz

1:00 – plimbare scurtă

1:30 – scris

3:30 – timp liber și meditație

5:30 – plimbă câinele

6:30 – cină

7:30 – timp liber

9:00 – baie sau îngrijire personală

10:00 – culcare

Aceste programe sunt foarte flexibile. Deseori, trebuie să dau interviuri sau să mă întâlnesc cu prietenii, iar asta înseamnă că ziua mea se schimbă. N-are nici un sens să agonizez dacă nu m-am ținut de program, pentru că nu îl văd ca pe ceva restrictiv, ci ca pe ceva care mă ajută. Sunt doar sugestii. Dacă petrec 40 de minute pe zi pe rețelele de socializare în loc de jumătate de oră, nu mă cert prea tare, iar câinele meu nu se plimbă întotdeauna de trei ori pe zi (uneori, se plimbă de patru).

Evident, dacă mai și călătoresc, aceste programe se pot schimba destul de mult. Și totuși, am descoperit că baza rămâne aceeași. Aproape întotdeauna găsesc timp pentru activitățile enumerate mai sus, chiar dacă se întâmplă să le fac la ore diferite. Acesta este un program ideal, iar ideal înseamnă rareori real.

De când mi-am făcut aceste programe, îmi verific e-mailul o dată pe oră și îmi limitez, în general, timpul pentru rețelele de socializare la o oră pe zi. Uneori, trec mai multe ore până îmi dau seama că nu mi-am verificat căsuța poștală, lucru care nu se întâmpla niciodată în urmă cu câțiva ani. În weekenduri, deseori uit complet de e-mail, după ce l-am verificat de dimineață. Nici nu pot să descriu cât de eliberator se simte asta și cât de relaxant este. Am instalat o aplicație pe telefon care-mi limitează accesul atunci când e pornită. Dacă pornesc aplicația și încerc să-mi deblochez telefonul, spune „Pe bune???“ și mă face să-l las repede din mână.

Mi-am printat programele și le-am lipit în birou. După ce le-am urmat câteva săptămâni, am fost surprinsă să descopăr că aveam destul timp să fac tot ce voiam să fac și-mi mai rămâneau și ore în plus. A fost un moment de impact pentru mine. Când am înțeles cu adevărat că munca mea nu era ieșită de sub control sau imposibil de gestionat, am simțit un val aproape tangibil de ușurare în tot corpul. Aveam destul timp!

O viață trăită din plin 2. Renunță la rețelele de socializare!

*Un prieten adevărat este cea mai mare dintre binecuvântări și reprezintă
acel lucru pentru care depunem cel mai puțin efort să-l obținem.*

François de la Rochefoucauld

Euforia pe care am simțit-o după ce am recuperat controlul asupra programului meu a fost, din nefericire, de scurtă durată. Luam cina cu niște prieteni la doar câteva zile după ce am completat acest exercițiu, și aproape imediat, toată lumea a început să vorbească despre cât de ocupată este. Am spus doar bună, mă bucur să vă văd, ce faceți, iar răspunsul a fost: „Incredibil de ocupați. Nici nu-ți poți imagina“. Iar comentariul a fost urmat de o descriere a tuturor lucrurilor care se întâmplă în viața fiecăruia.

Deși mă preocupase aspectul, tot m-am trezit că intrasem în horă, recitând o listă nesfârșită de proiecte și de întâlniri și responsabilități. Eram literalmente în mijlocul propoziției spunând că nu am destul timp să-mi programez o vizită la dentist, când mi-am dat seama că mințeam. Abia ce-mi demonstrasem mie însămi că aveam destul timp, așa că de ce vorbeam despre cât de ocupată sunt?

Răspunsul, desigur, este presiunea socială. Voiam să demonstrez că sunt la fel de importantă ca prietenii mei. Voiam să demonstrez că și eu eram căutată și voiam să fac parte din grup. Așa că m-am dedat vechilor obiceiuri. De aceea, următorul pas pentru depășirea dependenței de eficiență este acela de a înceta să te mai compari cu alți oameni din viața ta.

Nu mai face comparații!

E o greșeală comună să ne evaluăm viețile prin comparație, în loc să facem asta printr-o măsurătoare obiectivă. Cu alte cuvinte, ne străduim să fim la fel de ocupați sau mai ocupați decât prietenii și colegii noștri, în loc să decidem ce e cel mai bine pentru noi.

Un lucru este problematic, pentru că majoritatea oamenilor nu sunt complet sinceri atunci când le spun altora despre obiceiurile și volumul lor de muncă. Datele de la Departamentul Muncii arată că americanii tind să exagereze în plus timpul pe care-l muncesc cu 10% și cu cât susțin că muncesc mai multe ore, cu atât mai puțin corectă este estimarea lor. Spre exemplu, oamenii care au spus că lucrează 75 de ore pe săptămână, de fapt lucrează doar 50.

Asta înseamnă că nu poți câștiga în meciul comparației, din moment ce oamenii vor continua să supraliciteze. Dacă te compari constant cu ce spun alții despre ei înșiși, te vei simți întotdeauna un leneș. (Dacă te face să te simți mai bine, probabil că și tu exagerezi când le vorbești altora despre cât de ocupat ești.)

Mai e încă o chestiune interesantă aici: pentru că am tăiat din interacțiunile față în față cu vecinii și prietenii, oamenii cu care ne comparăm sunt, deseori, oameni care nu au vieți asemănătoare cu ale noastre. Și se adaugă încă un strat incorectitudinii preconcepțiilor noastre.

Imaginează-ți un grătar la tine-n curte în anii 1970. Vecinii ar fi venit și ar fi vorbit despre noul lor televizor sau despre noua mașină de spălat vase ori poate s-ar fi lăudat cu noul lor Pontiac Firebird. În deceniile trecute, „să ții pasul cu familia Jones“ însemna să menții un standard al vieții comparabil în comunitatea ta imediată. Acea comunitate era deseori concepută din oameni care aveau aproximativ același salariu ca tine și care se bucurau de un standard al vieții asemănător.

De când am renunțat la acele grătare și am încetat să mai participăm la întâlniri ale clubului Rotary, nu ne mai comparăm cu vecinii și colegii. În schimb, ne măsurăm în funcție de Nevestele din New York (Real Housewives) sau din cine știe ce alt oraș și de alți oameni pe care-i vedem la TV sau pe Instagram. După cum explică sociologul Juliet Schor, acum nu mai încercăm să ținem pasul cu familia Jones, ci cu familia Kardashian.

Oamenii tânjeau să ajungă într-o clasă economică doar cu puțin deasupra lor. Acum, tânjim să-i imităm pe cei care au veniturile în topuri, pentru că ei ne sunt prezentați la televizor. Le vedem fotografiile și videoclipurile pe Facebook. Mulți oameni știu mai multe despre viețile celebrităților de la TV decât despre viețile persoanelor care locuiesc pe strada lor. Se pare că, cu cât te uiți mai mult la televizor, cu atât e mai probabil să supraestimezi cât câștigă alții și ce lucruri dețin. În acest moment, americanii cred că cineva este bogat doar dacă venitul său este de aproape 2,5 milioane de dolari. Asta e de 30 de ori mai mult decât nevoia unui individ pentru a fi satisfăcut în Statele Unite și de 30 de ori mai mult decât câștigă gospodăriile americane.

Faptul că ne comparăm cu cei care câștigă cel mai mult ne face să ne simțim săraci și să lucrăm mai mult, să depunem mai mult efort în încercarea de a ne crea stilul de viață pe care credem că-l au alții. Oamenii de știință au demonstrat în repetate rânduri că cei ce sunt rugați să-și compare viața cu a celorlalți se gândesc imediat la celebrități, antreprenori sau lideri politici. Stilurile de viață ale celebrităților sunt mediatizate, așa că le vedem constant. Au devenit etalonul nostru. Nu trebuie să mai menționez că pentru toți, în afară de câțiva, acel stil de viață este imposibil de obținut. Așa că aceste comparații pe care le facem ne determină să ne simțim drept nerealizați.

Ca să fim sinceri, obiceiul de a ne compara cu alții este profund înrădăcinat și deloc de ajutor. Este un produs secundar al nevoii noastre evoluționiste de integrare în grup, de a ne asigura că nu suntem străini.

Dacă ți-e teamă să te cațări pe un deal abrupt, dar prietenii tăi deja au început traseul, comparația fricii tale cu curajul lor s-ar putea să te motiveze și pe tine. Dacă, în timpul pauzei de prânz, colegii tăi fac jogging, s-ar putea să li te alături. Dacă locuiești cu cineva care are o dietă echilibrată, măsurarea propriilor decizii alimentare în funcție de ale sale s-ar putea să aibă o influență pozitivă. Totuși, acestea sunt comparații făcute pe baza unor dovezi

reale și a unor informații tangibile despre oamenii pe care îi vezi față în față. Acestea sunt comparații bazate pe ceea ce fac, de fapt, membrii comunității tale, nu pe ce pare că fac niște indivizi aflați departe.

Așadar, tendința de a face comparații nu este în mod obligatoriu negativă, decât dacă percepțiile noastre asupra celorlalți sunt greșite și, prin urmare, comparațiile nu sunt valide. Un pericol modern este acela că rețelele de socializare ne distorsionează percepția asupra vieților celorlalți, iar asta face această comparare problematică. Mulți cred că viețile sociale ale prietenilor lor sunt mai pline și mai interesante decât sunt, de fapt. Asta s-a demonstrat într-un studiu din 2017 publicat în *Journal of Personality and Social Psychology*.

Cercetătorii au descoperit că mulți oameni își imaginează că toți cunoscuții lor se întâlnesc regulat cu prietenii.¹⁵¹ Cred că prietenii lor merg la petreceri și sunt, în general, destul de sociabili, în vreme ce ei își petrec majoritatea nopților acasă. Dar datele reale sugerează că prietenii noștri nu sunt la fel de sociabili cum îi credem noi.

Am auzit deseori că ceea ce vedem pe Twitter sau Snapchat este o versiune modificată și extrem de editată a vieții prietenilor noștri. Nu e adevărată, pentru că nu este completă. Dar, la nivel subconștient, tot folosim acea imagine incorectă ca bază a comparației.

Atunci când ne comparăm cu viețile sociale imaginate ale prietenilor și colegilor noștri, credem că suntem izolați social față de media. Aceasta deprimă sentimentul nostru de bunăstare și ne face să ne simțim ca și când nu aparținem de nimic. După cum spune raportul redactat pe baza studiului din 2017, „Comparația socială poate fi asociată cu sentimente de inferioritate, invidie, anxietate și depresie“.

Efectul constă în crearea a două tipuri de idealuri intangibile: unul bazat pe viețile celebrităților și ale persoanelor publice, iar celălalt bazat pe o realitate distorsionată, pe presupuneri incorecte și pe percepția greșită asupra oamenilor pe care-i cunoaștem. Faptul că tânjim să trăim pe măsura acestor idealuri imposibile a dus la răspândirea crizei perfecționismului, în special printre cei tineri.

Cercetările arată că, din 1980, perfecționismul a crescut în rândul studenților. Accentul pus pe individualismul competitiv a făcut să se întâmple asta, mai ales în Statele Unite, în Marea Britanie și Canada. Acum, tinerii de 20 și ceva de ani au mai multe pretenții de la ei decât oricând și au și mai multe pretenții de la ceilalți. Ei se așteaptă la perfecțiune și trec mult mai greu cu vederea peste greșeli decât generațiile anterioare.

Studenții își vor șterge postările de pe rețelele de socializare dacă nu primesc măcar o apreciere pe minut. Jared Yates Sexton de la Universitatea din Georgia spune că, atunci când studenții scriu eseuri, sunt „obsedați de crearea artefactului perfect”.¹⁵² El și alți profesori au început un proiect numit „Prima schiță de tot râsul”.

Conceptul a fost popularizat de autoarea Anne Lamott în cartea *Bird by Bird*. Ea scria: „Prima schiță este cea a copilului, unde lași să iasă tot din tine, apoi lași acel tot să zburde în jurul tău, știind că nu îl vede nimeni și că-l poți modela mai târziu”.¹⁵³ Sexton spune că uneori se chinuie să-i facă pe studenții lui să scrie orice, atât de paralizați sunt de presiunea de a-și face munca perfect. „Atât de mulți dintre ei caută să scrie eseul perfect”, spune el, „încât petrec mai mult timp cu anxietatea decât petrec făcând acel lucru.”

Acest perfecționism este un produs secundar al unei societăți concentrate în exterior și care face constant comparații. Poate că te vei simți bine în legătură cu cina pe care o gătești, până când arunci un ochi pe Instagram; sau poate că-ți place o anumită emisiune TV, până când vezi că e terfelită de oamenii de pe Twitter care afirmă că numai unui idiot ar putea să-i placă acea emisiune. Rachel Simmons, autoarea cărții *Odd Girl Out: The Hidden Culture of Aggression in Girls*, mi-a spus că perfecționismul a crescut pentru că „acasă s-a transformat într-o parte a pieței”.¹⁵⁴

Site-urile de socializare precum Pinterest ne oferă un flux constant de imagini care ne conving că am putea și ar trebui să ne descurcăm mai bine. „Pinterest”, spune Simmons, „îi face acum pe oameni să creadă că cearșafurile lor nu sunt la fel de bune cum credeau ei că sunt sau că brioșele lor sunt hidoase, comparativ cu ale tuturor celorlalți.” Dacă stăm acasă și descoperim că avem niște timp liber, explică Simmons, ne gândim: Poate că-mi voi face niște perdele noi.

Comparația este cea care ne face să ne simțim necorespunzători, în special cea făcută la distanță. Nu sunt surprinsă, și nici Simmons nu este, că adolescenții simt acum mai multă presiune ca oricând să fie perfecți. Deși nu e surprinzător, acest val al perfecționismului este extrem de periculos.

Această presiune autoprovocată are costuri foarte mari asupra minții și a corpului uman. Standardele nerezonabil de mari și autocritica severă sunt legate de tensiune arterială mare, depresie, tulburări alimentare și gânduri suicidare. Terapeuții îți vor spune că nu poți tânji și să fii perfect și să te și bucuri de o sănătate mentală. Ele se exclud mutual.

În vreme ce corelația nu este cauzală, este important de notat că suicidul printre tineri a crescut cu 56% din 1999. Un profesor din Pennsylvania leagă creșterea sinuciderilor de creșterea numărului testărilor standardizate. „Elevii americani sunt din ce în ce mai sortați și evaluați în funcție de scorurile obținute la teste decât în funcție de notele de la clasă sau de alți indicatori academici”¹⁵⁵, scria Steven Singer în HuffPost. „Elevii nu mai sunt de nota șase, șapte sau opt. Acum sunt Sub Medii, Medii, Competenți sau Avansați. Clasele în care sunt plasați, stilul de predare și chiar recompensele și pedepsele personale sunt determinate de un singur scor.”

Testele standardizate au fost concepute ca o metodă eficientă de a ține socoteala progresului elevului și de a trage școlile la răspundere. Testarea standardizată este un sistem instituționalizat de comparare, pentru a evidenția ce este mediocru și ce este în afara parametrilor „normali”.

Creșterea nivelului de perfecționism a început acum aproape 40 de ani, ceea ce înseamnă că multe dintre acele persoane cu standarde înalte de la începuturi sunt acum părinți care dau perfecționismul mai departe, fără să-și dea seama, copiilor lor. „Pot simți anxietatea care este îndreptată spre ei”, îmi spunea Rachel Simmons. „Pot simți insatisfacția noastră față de cine sunt ei. De ce vrea copilul meu să construiască chestii? De ce nu are fiica mea mai mulți prieteni? Ei își dau seama că nu sunt în regulă doar atunci când le transmitem aceste mesaje.” Părinții pot crede că-și ajută copiii să aibă succes dacă îi împing să ajungă cei mai buni din clasă și în tot ce fac, dar, de fapt, ei le cresc presiunea în decizia de a câștiga sau de a renunța.

Am întrebat-o pe Simmons cât de mare este problema perfecționismului, iar

ea a răspuns: „Vag, mă urăsc pe mine ca părinte, iar eu sunt un expert în parenting. Așa că ce-ți spune asta?” Părinții sunt în special susceptibili la teama că nu sunt de ajuns. Țsta nu e un fenomen nou, dar ștacheta lui „ce este destul” s-a ridicat semnificativ mai mult decât în deceniile trecute.

Acesta este pericolul comparației nesănătoase. Atunci când ne măsurăm cu idealuri nerealiste și distorsionate, putem suferi daune psihologice reale încercând să le atingem. Îmi amintesc de povestea lui Sisif, care încerca întotdeauna să împingă un bolovan în sus, pe munte, fără să ajungă vreodată la destinație și fără să i se permită vreodată să se odihnească. Cât de rău i-ar fi fost dacă s-ar mai fi și gândit că este singurul dintre prietenii lui care nu poate să ducă nenorocita aia de piatră până-n vârf?

Dar putem pune capăt acestui obicei toxic de comparare constantă. În primul rând, încetează să mai verifici pe internet cum fac alții lucrurile! Dacă vrei să faci brișe, apucă-te de o rețetă și fă-le. Nu mai vâna pe Pinterest „rețeta supremă de brișe”, nu mai cumpăra tot felul de unelte speciale ca să le decorezi perfect, pentru ca mai apoi să uiți de ele în vreun sertar, pe undeva, pentru că ți-ai epuizat interesul de a face brișe.

Gătitul poate fi o sursă dăunătoare de comparații toxice, mai ales având în vedere numărul de oameni cărora le place să-și fotografieze farfuriile cu mâncare și să posteze fotografiile online. Renumitul bucătar-șef Edward Lee mi-a spus că motivul pentru care nu a inclus și poze în ultima sa carte de bucate a fost că nu a vrut ca cititorii să se lege la cap încercând să facă rețetele să arate la fel ca în pozele profesionale. Unii oameni au spus că îi încercaseră rețetele, dar fuseseră dezamăgiți pentru că produsul finit arăta oribil. „Dar a avut gust bun?”¹⁵⁶, i-a întrebat el. „Dacă are gust bun, asta e tot ce contează.”

Asta ar trebui să fie măsurătoarea multor lucruri: e bun? Uită de cum arată în fotografii și întreabă-te dacă ție îți place. Funcționează? În loc să te îngrijorezi dacă ai stat la birou mai mult decât toți ceilalți, concentrează-te asupra sarcinilor pe care le ai de realizat și pe cum le poți realiza. Nu te uita la pozele din vacanță ale prietenului tău și nu le compara cu ale tale. În schimb, întreabă-l dacă s-a distrat în concediu.

E natural să te compari cu ceilalți și poate fi chiar o sursă de inspirație. După

cum am menționat, comparațiile pot oferi motivație doar dacă nu sunt nerealiste. Mâncarea lui Edward Lee a fost modelată și manevrată cu atenție de experți și fotografiată de profesioniști. Probabil că farfuria ta n-o să arate la fel ca în pozele din cărțile de bucate. Nici selfie-ul tău n-o să arate ca al lui Gigi Hadid și nici casa ta n-ar trebui să arate ca a lui Kim Kardashian.

Dacă tot e să te compari cu alții, nu te uita mai departe de prietenii, familia și vecinii tăi. Scuzați citatul de la TLC, dar nu căuta cascada, „rămâi la râurile și lacurile cu care ești obișnuit“.

Poate să pară naiv că-ți spun să ții socoteala orelor tale și să te uiți în jur, nu în sus, dar aceste acțiuni simple pot fi revoluționare. În final, toate astea sunt pentru revendicarea propriului timp. Sunt despre preluarea frâielor, în așa fel încât să nu te mai lași condus de cai. Oricum ai vrea s-o descrii, asumarea controlului propriei vieți începe cu acest exercițiu elementar. Nu înseamnă nimic mai mult decât să te dai jos de pe banda de alergat care doar te epuiza și nu te ducea niciunde. Este un pas simplu, dar important.

O viață trăită din plin 3. Detașează-te de birou!

Va trebui să ne confruntăm din nou cu mentalitățile secolului XX. Doar că la nivel global.

David Simon

Pe când eram gazda unei emisiuni radio zilnice din Atlanta, le spuneam mereu angajaților mei să plece acasă la terminarea programului. Am scris chiar și un manual pentru producătorii mei, care includea următorul sfat: „Nu sta mult la muncă, du-te acasă și cuibărește-te pe canapea luându-ți cina! Cercetările arată că, dacă te preocupi să ieși la bar cu prietenii, să iei cina, să te uiți la un film, să întâlnești oameni și să socializezi, stresul tău se va reduce, iar tu vei fi mai eficient. Găsește-ți un hobby!” Ghidul mai sugera și părăsirea clădirii la prânz sau să se ia pauză o dată la jumătate de oră.

A fost aproape imposibil să-mi conving angajații să urmeze aceste sfaturi. Chiar și când șeful lor trecea pe la fiecare și le spunea să iasă afară, chiar și când le-am poruncit să meargă acasă, ei tot alegeau să lucreze ore multe în plus.

Directorii executivi și managerii de la celelalte companii mi-au spus același lucru: că le spun angajaților să nu lucreze peste program și să nu răspundă la e-mailuri în weekend, dar aceștia o fac în continuare. Nu știu dacă acești directori sunt complet sinceri, dar garantez că eu am fost explicită cu angajații mei în legătură cu orele de lucru peste program.

E timpul să muncești doar în orele în care trebuie s-o faci, nu mai mult.
Încetează să mai rămâi la birou peste program!

În mod evident, asta se aplică doar persoanelor care au oarecare flexibilitate în program și care se trezesc că răspund în weekend la e-mailuri și la mesaje. Dacă lucrezi cu ora și ai nevoie de fiecare bănuț ca să poți trăi, probabil că nu e posibil să muncești mai puțin. Din nefericire, în lumea industrializată sunt mult prea mulți oameni în această situație.

În sistemul nostru actual, pentru că am urmat atât de orbește dictonul culturii corporatiste, inegalitatea veniturilor este atât de mare, că doar să muncești cu normă întreagă nu mai e de ajuns ca să susții doi oameni, darămite o familie întreagă. „Economiile noastre nu au fost modelate de ideea corectitudinii”¹⁵⁷, scria Ethan Watters, autor al Crazy Like Us: The Globalization of the American Psyche, „ci s-a întâmplat exact invers.” Valorile corporatiste s-au infiltrat aproape în toate zonele vieții private.

În 2016, compania de transport Lyft a ținut o conferință de presă pentru sărbătorirea a ceea ce ei au numit „o poveste Lyft incitantă”. O șoferiță pe nume Mary intrase în travaliu în timp ce lucra și chiar a luat o cursă în drumul ei spre spital. „Din fericire, cursa a fost una scurtă”, s-a adăugat în comunicatul de presă, făcând cu ochiul implicit.

Am rămas cu gura căscată când am citit această poveste „adorabilă”. Cineva din biroul de la corporație s-a gândit că e atât de „simpatic” faptul că una dintre angajatele lor a simțit atât de multă presiune să mai câștige câțiva dolari în plus, încât a strâns din dinți, a înghițit durerea contracțiilor în creștere și a continuat să conducă. Eu cred că putem să presupunem că planul de maternitate al lui Mary nu a implicat deloc ca ea să muncească până în momentul în care se va naște copilul.

Nu am vorbit cu Mary și este cu siguranță posibil ca ea să nu fi suferit niște dureri atât de crunte și chiar să fie mulțumită de turnura pe care au luat-o lucrurile. Am discutat cu mulți șoferi care-și iubesc joburile de la Lyft și Uber. Poate că Mary, la fel ca Lyft, vede evenimentele acelei seri ca fiind o poveste simpatcă.

Povestea lui Mary reprezintă mai mult, este o reflecție a atitudinii globale față

de echilibrul dintre muncă și viața privată. Motivele pentru care Mary s-ar fi putut simți obligată să rămână în mașină și să mai ia o cursă sunt, probabil, diverse. Mulți oameni lucrează ore în plus pentru a acoperi cheltuielile medicale sau pentru a-și plăti chiriile mari și asigurările umflate la mașină. Acestea nu sunt probleme pe care le poate rezolva individul pe cont propriu.

Sistemul actual din multe state industrializate este conceput pentru a-i forța pe oameni să lucreze multe ore. Gândește-te o clipă la ce pierzi, cel puțin în America, în momentul în care treci de la un program întreg la unul redus. Poate că orele s-au redus de la 40 la 20, dar costul este mai mult de jumătate din salariu. Deseori pierzi beneficiile asigurărilor de sănătate și ale planurilor de pensie, plus concedii medicale, vacanțe sau permisiile pentru familie. Lucrătorii sunt pedepsiți grav dacă își reduc orele de muncă. De ce s-ar întâmpla asta, dacă nu pentru a hrăni apetitul corporațiilor pentru timpul de pe ceas?

Va trebui să ne reevaluăm prioritățile politice și să decidem dacă noi credem că să muncim între 60 și 80 de ore pe săptămână este acceptabil pentru un adult. Potrivit datelor MIT, un salariu decent în cartierul meu este de 22 de dolari pe oră. Salariul mediu al unui angajat la un restaurant, al unui grădinar sau vânzător este jumătate de-atât, iar ei nici nu primesc, în general, concedii medicale sau zile de vacanță. Chiar credem că ăsta e genul de viață pe care ar trebui s-o ducă vecinul nostru? Este acesta genul de viață pe care ne dorim s-o ducem noi? Toate acestea sunt parte dintr-o conversație mai largă pe care ar trebui s-o avem dacă vrem să abordăm rezultatele sociale ale muncii exagerate.

Aș crede însă că mulți dintre cei care veți citi această carte nu sunteți în această situație și aveți măcar puțină flexibilitate în program și posibilitatea de a alege dacă vreți sau nu să lucrați în timpul liber. Dacă lucrezi mai mult de 40 de ore pe săptămână la birou și răspunzi la e-mailuri sau scrii mementouri în weekend, atunci cel mai probabil ești capabil să lucrezi mai puțin fără să fie nevoie de vreo schimbare politică sau de vreo permisiune de la angajatorul tău.

Dacă scopul tău este să fii mai puțin stresat și mai fericit, anii de cercetări științifice au dovedit că, în loc să-ți dai timpul la schimb pe bani, mai bine ți-ai da banii la schimb pe timp. Într-un studiu făcut în Statele Unite, Canada,

Danemarca și Olanda, cercetătorii au ajuns la concluzia că „achiziționarea timpului promovează fericirea”.¹⁵⁸ Cu alte cuvinte, dacă îi plătești pe alții să-ți tundă peluza, să-ți curețe mașina sau casa ori să-ți spele rufele, atunci înseamnă că te folosești foarte bine de banii tăi, chiar dacă asta înseamnă că nu-ți poți permite un TV mai mare sau o vacanță scumpă.

Cumpărarea timpului duce la niveluri mult mai mari ale satisfacției vieții, pe când dacă rămâi fără timp, ajungi la anxietate, mai puțină fericire și chiar obezitate, pentru că este puțin probabil ca oamenii care simt că sunt prea ocupați să facă exerciții fizice sau să mănânce sănătos.

În mod surprinzător, există și părți negative în faptul de a avea mai mulți bani în acest context, pentru că oamenii mai bogați sunt mai hotărâți să-și petreacă timpul liber făcând lucruri care sunt, în final, stresante, cum ar fi cumpărăturile sau naveta. Pentru că nu găsesc nici o șansă să-și odihnească mintea, e foarte probabil să se simtă presați de timp. Raportul afirmă că „doar faptul că oamenii simt că timpul lor este valoros din punct de vedere economic le induce ideea că nu au destul”. Atunci când timpul înseamnă bani, iar cantitatea de bani doar crește, e mai probabil să credem că nu ne permitem să pierdem timpul.

Știu că e enervant, în momentul când ești strâmtorat, să auzi pe cineva că banii n-aduc fericirea. Și totuși, dincolo de un anumit nivel de venituri, literalmente îți dai la schimb sănătatea și fericirea pentru o mărire salarială modestă (munca în exces are ca rezultat, în general, o mărire de salariu între 6% și 10%). Odată ce-ai atins un nivel sustenabil al veniturilor, mai mulți bani nu te vor face mai fericit, dar mai mult timp liber, da.

Crede-mă, nu încerc să-ți spun că banii nu contează. Categorie, contează, iar sărăcia este asociată cu tot felul de rezultate negative. Am trăit de la un salariu la altul mare parte a vieții mele, la fel ca majoritatea americanilor. De fapt, 40% dintre americani nu pot acoperi o cheltuială urgentă de 400 de dolari fără să se împrumute, iar eu știu din experiență cât de stresant poate fi să te îngrijorezi că s-ar putea întâmpla ceva care să-ți arunce viața în haos.

Îmi amintesc perfect, pe când eram mamă singură cu mai multe joburi ca să-mi pot îndeplini obligațiile, cât de mândră am fost când am reușit să pun deoparte 1 000 de dolari. Fix în acea săptămână, cineva i-a furat ghiozdanul

fiului meu din parcul în care se juca cu prietenii lui, iar înlocuirea întregului echipament și a manualelor de la școală m-a costat 425 de dolari. Am fost distrusă și așa am înțeles, la nivel personal, cât de epuizant este să trăiești constant pe marginea prăpastiei.

Chiar dacă trăiești la limita stabilității financiare, tot mai poți alege să lucrezi în plus, așa cum am făcut eu, pentru că ai impresia că-ți va îmbunătăți, într-un final, situația. Poate că ești de părere, cum eram și eu, că, dacă lucrezi niște ore în plus, cineva te va observa și te va recompensa.

Dar veniturile mele nu au crescut pentru că am lucrat în plus la birou. Norocul nu mi-a fost făcut cadou de vreun șef sau manager recunoscător. Am reușit în momentul în care discursul meu de la TEDx a devenit cunoscut. Acel discurs a fost ceva ce am ales să fac în timpul meu liber; nu am fost plătită pentru el. Imaginează-ți cum era dacă investeam mereu orele acelea în plus în mine și în creativitatea mea, nu în producerea a încă unei povești pentru compania mea.

Dacă scopul tău e să fii fericit, atunci munca în exces te poate duce mai departe de obiectivul tău al stabilității financiare. Mai mult decât atât, dacă scopul tău este să fii productiv, atunci programul tău încărcat este literalmente contraproductiv.

Știm asta de mai bine de 100 de ani. De fapt, în 1920, Henry Ford a observat că, atunci când angajații lui munceau mult, productivitatea se prăbușea, iar numărul erorilor exploda. De aceea Ford a decis să patenteze ziua de muncă de opt ore și săptămâna de lucru de cinci zile. „Știm din experiența trecerii de la șase la cinci zile și înapoi că putem obține cel puțin la fel de multă productivitate în cinci zile câtă putem obține în șase“, spunea el. „La fel cum ziua de opt ore ne-a deschis drumul către prosperitate, tot așa și săptămâna de cinci zile ne va deschide drumul către o prosperitate și mai mare.“¹⁵⁹ Și să nu uităm, Ford nu a inventat automobilul. Cele mai mari inovații ale lui erau legate de creșterea eficienței, iar el a descoperit, pur și simplu, că orele multe de muncă sunt ineficiente.

Aproape un secol mai târziu, concluziile lui Ford s-au dovedit a fi corecte din nou și din nou. Este Legea lui Parkinson, spusă deslușit: munca se extinde pentru a cuprinde timpul disponibil. Așa că dacă știi că ai doar două ore să

scrii un program, cercetările arată că sarcina va dura două ore. Dacă ai patru ore la dispoziție, aceeași sarcină va dura, brusc, dublu. „Recunoașterea generală a acestui fapt“, scria C. Northcote Parkinson, după care este numită legea, „este concentrată în fraza proverbială Omul cel mai ocupat are cel mai mult timp liber.“¹⁶⁰

Poate că motivul pentru care orele lungi nu sunt de ajutor este acela că creierul uman nu este modelat pentru ore întregi de muncă neîntreruptă. Asta a fost adevărat pentru angajații de pe linia de asamblare a lui Ford și este de două ori mai adevărat pentru muncitorii din ziua de astăzi.

În 1951, doi bărbați de la Institutul de Tehnologie din Illinois au ținut socoteala celor 200 de colegi ai lor din domeniul științific și tehnic. Ei au descoperit că cei care lucrau cele mai multe ore erau și cel mai puțin productivi dintre toți. Au observat o scădere a rezultatelor după ce oamenii petreceau 24 de ore în laborator. De fapt, cei mai productivi din grup erau aceia care lucrau între zece și 20 de ore pe săptămână, adică între două și cinci ore pe zi.

Și totuși, ne-am proiectat spațiile de lucru în jurul ideii că perioadele prelungite de muncă neîntreruptă sunt productive. Timp de mai bine de 200 de ani, am încercat să facem corpurile și mințile umane să funcționeze la fel ca mașinăriile pe care le-am construit sau, mai recent, precum computerele pe care le folosim. Îți amintești legenda lui John Henry?¹⁶¹ Potrivit poveștii, fostul sclav John Henry era cel mai puternic și prolific muncitor care realiza găuri în stâncă cu dalta și barosul pe care le văzuseră găurile din Chesapeake și Ohio. Și-a croit singur drum prin munte, ne spune legenda, ca să așeze șinele de tren.

După cum spune povestea, într-o zi a venit un bărbat cu un instrument de găurit cu abur. John Henry i-a răspuns, potrivit cântecului: „Bărbatul nu-i altceva decât un bărbat, dar înainte să te las să mă bați cu sonda ta cu aburi, mai bine mor cu ciocanul în mână“. Ni se spune că Henry chiar a întrecut sonda cu abur, dar apoi a căzut lat de epuizare și a murit.

Pentru mine, aceasta este o poveste clasică a Revoluției industriale. Un bărbat moare ca să dovedească faptul că e mai bun decât o mașină. Istoricii sunt, în mare parte, de acord că legenda lui John Henry este, probabil, bazată pe un

fapt real. Sute de afro-americieni au pierit săpând tunelul Great Bend din West Virginia, din Parcul Istoric John Henry, iar acum zac nesărbătoriți și uitați în mormintele fără nume de lângă șinele de tren.

Un burghiu acționat de aburi, o bandă rulantă sau un computer pot munci fără odihnă, dar oamenii au nevoie de pauze regulate. Noi nu persistăm; noi pulsăm.

Creierul uman poate realiza lucruri incredibile atunci când îi oferim mediul corect în care să lucreze. Din ce în ce mai mult, devine clar că programul ideal este format din puseuri scurte de muncă intensă, urmate de pauze regulate. Cercetările au arătat că, dacă lucrezi fără întrerupere timp de 50, până la 57 de minute, apoi iei o pauză scurtă, vei realiza mult mai multe și, pentru că e mai probabil să te angajezi în partea executivă a creierului atunci când urmezi acest program, munca ta poate deveni mai inspirată și mai creativă.

Testele au arătat că o persoană normală se poate concentra doar aproximativ o oră, dar amintește-ți că tu ești un individ, nu o medie. E posibil ca idealul tău personal să se apropie de 40 de minute sau de 60 de minute. Asta e ceva ce va trebui să testezi și să descoperi singur.

Poate fi înfricoșător să experimentezi niște ore mai scurte – știu din proprie experiență. Permite-mi să te asigur: alții au încercat și au avut un succes mai mare decât și-ar fi putut imagina. Avem exemple din viața reală a unor companii care au tăiat din orele angajaților și nu au experimentat nici o reducere a productivității.

Există un spital din Suedia în care administratorii au redus considerabil orele de lucru ale asistentelor medicale și ale personalului și despre care am relatat anterior. Toți cei din secția de ortopedie lucrau doar șase ore pe zi și nu mai mult de 30 de ore pe săptămână, lucru nemaiauzit în sistemul medical.

Administrația era pregătită să angajeze oameni în plus ca să compenseze reducerea orelor, dar au fost surprinși să descopere că nu a fost necesar, din moment ce productivitatea nu scăzuse. De fapt, directorul executiv al spitalului a declarat pentru New York Times: „Secția efectuează cu 20% mai multe operații, generând venituri suplimentare prin tratamente precum

înlocuirile de șold, care ar fi mers la alte spitale“. Și a mai spus și că pacienții care înainte erau nevoiți să aștepte luni întregi pentru o operație intrau acum în sală în mai puțin de câteva săptămâni.

Când ai mai puține ore la dispoziție, automat te concentrezi pe sarcina pe care o ai și ignori tot ce este irelevant. Calitatea muncii tale doar crește pe măsură ce orele alocate scad, așa că poți, deseori, să realizezi în patru ore mai multe decât ai fi putut face în cinci.

Testează singur, așa cum am făcut și eu. Pur și simplu, notează-ți ora la care începi să lucrezi, concentrează-te pe un singur lucru o dată și încetează să mai lucrezi atunci când devii distras sau neliniștit. Scrie orele și ține-le socoteala timp de două săptămâni. Acest proces a fost relevant pentru mine și a urmat aproape perfect cercetările asupra perioadelor de atenție umană.

Eu am intrat în medie, în sensul că mă pot concentra doar câte trei sau patru ore la rând. Însă a fost dificil să mă forțez să mă ridic și să mă îndepărtez de birou. Voiam cu disperare să continui până când aș fi terminat totul și aș fi obținut proverbiala brățară de aur care este munca. Uneori, a fost nevoie de o cantitate herculeană de efort pentru a mă putea opri, pe măsură ce-mi tot spuneam că dacă muncesc mai puțin se presupune că sunt mai productivă.

În medie, mă pot concentra intens doar pentru maximum patru ore pe zi. Am mai descoperit și că am nevoie de măcar o zi liberă, dacă nu chiar două, pe săptămână. Fără aceste pauze frecvente, sunt mai ușor de distras, mai anxioasă și mai stresată.

Sunt productivă? Eu cred că da. Sunt mama singură și foarte dedicată (fiul meu ar spune prea dedicată) a unui proaspăt boboc de facultate; am scris două cărți în mai puțin de trei ani, timp în care am găzduit și o emisiune radio de știri și am ținut mai mult de 200 de discursuri în multe orașe din lume. Am o viață socială foarte activă, ce include multe grătare, cine în oraș și plimbări prin parc. Sunt pe cât de productivă aș putea fi, cred eu.

După cum te-ai putea aștepta, perioada de timp de muncă focusată pe care o poți susține variază mult de la persoană la persoană. Profesorul de la MIT Robert Pozen recomandă să lucrezi cam 75–90 de minute, apoi să te odihnești. „Aceasta este perioada de timp în care te poți concentra și în care

poți realiza multe dintre sarcinile pe care le ai de îndeplinit“, declara el pentru FastCompany.com. „Știm asta pentru că am studiat muzicieni profesioniști care dau randamentul maxim atunci când lucrează în această perioadă de timp. De asemenea, este și durata multor cursuri de la facultate.“¹⁶²

Pe de altă parte, alte experimente sugerează că durata neîntreruptă a muncii ar trebui să fie semnificativ mai mică. Startup-ul software Draugiem Group a ținut socoteala timpului angajaților săi și a descoperit că cei mai productivi dintre ei lucrau cam 52 de minute, apoi luau pauze de 17 minute și repetau asta pe tot parcursul zilei. În raportul redactat în urma aceluși studiu, cercetătorii au spus că perioadele de lucru sunt „tratate ca sprinturi pentru care (cei mai productivi oameni) s-au odihnit bine“.¹⁶³

Apropo, poți să împarți timpul acela în părți și mai mici, atâta vreme cât faci un singur lucru odată. Petrece 20 de minute pe e-mail, apoi sună un coleg timp de zece minute, apoi lucrează la o prezentare pentru încă 20 de minute înainte de a te ridica să mergi la plimbare.

Însă în această epocă a distragerilor, foarte rar suntem cu adevărat capabili să ne concentrăm. A fost făcut un experiment la Academia de Muzică din Berlin¹⁶⁴, în care cercetătorii au urmărit obiceiurile tinerilor muzicieni. Acest studiu a fost făcut celebru acum mulți ani de Malcolm Gladwell și a devenit fundația teoriei sale că trebuie să aduni 10 000 de ore de practică pentru a stăpâni cu adevărat o aptitudine.

Unul dintre cele mai interesante aspecte ale studiului, după părerea mea, este tendința printre cei mai buni studenți de a-și echilibra orele de exercițiu cu echivalentul în timp liber. Autorii studiului cred că acești tineri au timp să se relaxeze pentru că se angajează în ceea ce se numește „activități fără efort“ sau practică deliberată.

Psihologul K. Anders Ericsson spune că practica deliberată înseamnă „angajarea cu o concentrare completă într-o activitate specială care îmbunătățește performanța“. Aceasta nu reprezintă tăiatul aproape automat al legumelor sau exersatul simplu, la nesfârșit, al gamelor pe un instrument muzical. În schimb, înseamnă muncă focusată în care studentul este extrem de conștient de propria performanță, de ce anume face greșit și de ce anume face corect. El este conștient de ceea ce alege să facă pentru a-și îmbunătăți

performanța și pentru a se concentra pe greșelile care doar îi întăresc slăbiciunile. După cum explică studiul, „multe caracteristici despre care credeam odinioară că reflectă talentul înnăscut sunt, de fapt, rezultatul practicii intense, extinse pe cel puțin zece ani“.

Însă acești cei mai buni studenți nu erau doar hiperconștienți de cât timp petreceau în sala de repetiții. Ei mai estimau și cu acuratețe cât de mult timp petreceau relaxându-se sau socializând. Erau conștienți de cum își petreceau timpul și echilibrau perioadele regulate de pauză cu munca. Și repetau cu intenționalitate, dar se și relaxau cu intenționalitate.

Cu alte cuvinte, muzicienii doar buni devin extraordinari atunci când le permit creierelor lor să pulseze, să alterneze munca focusată cu relaxarea intenționată și când continuă acest tipar timp de ani de-a rândul.

Din nefericire, majorității angajaților nu i se permite cu adevărat să se concentreze la muncă. Deseori când suntem în vreo conferință audio ne verificăm e-mailurile și avem vreo opt ferestre deschise în motorul de căutare. Între timp, ne mai dă și vreun prieten mesaj în legătură cu planurile de weekend și mai și răspundem notificărilor de pe Facebook. „Suntem încântați de sentimentul că suntem vreun soi de ninja al sarcinilor, doborând toate cerințele și mesajele care apar într-un vârtej hipereficient“,¹⁶⁵ spunea psihologul în afaceri, Tony Crabbe, într-un articol pentru iNews.

Tendința noastră generală de a „zbură“ din sarcină în sarcină este bine documentată. O echipă de la UC Irvine a urmărit un grup de angajați timp de câteva săptămâni și a descoperit că majoritatea oamenilor schimbă sarcina o dată la trei minute. În aproape jumătate din timp, ne întrerupem singuri. De exemplu, lucrăm la un raport câteva minute, apoi decidem, brusc, să căutăm ceva pe Amazon sau să cumpărăm bilete la film ori să trimitem un e-mail rapid unui prieten.

Când trecem, așa, de la o sarcină la alta, credem că suntem eficienți, dar acea eficiență este doar o iluzie. Odată ce-ți pierzi concentrarea din orice motiv, e nevoie de 23 de minute ca să ajungi din nou la concentrare maximă.

Mai mult decât atât, plătim „prețul cognitiv al decuplării“ de fiecare dată când ne întoarcem privirea de la prezentare către căsuța poștală, apoi către

eBay și înapoi. Poate că ne ia mai puțin de o secundă să ne mutăm de la una la alta, dar într-un final, totul se rezumă la a pierde o grămadă de timp.

Hai să calculăm: imaginează-ți că ești la muncă și la computer timp de cinci ore în fiecare zi. Dacă schimbi activitățile o dată la trei minute, asta înseamnă un total de 100 de întreruperi și pierzi câte o secundă de fiecare dată când faci asta. În final, din cauza costului de schimbare pierzi până la 40% din timpul productiv. În plus, e mult mai probabil să faci greșeli atunci când te tot muți de la o sarcină la alta în mod regulat. Creierul tău nu funcționează la performanța lui maximă pentru că face întotdeauna salturi de la un lucru la celălalt.

Toate acestea sugerează că, dacă ne creăm un mediu în care ne putem concentra cu adevărat, asta ne-ar permite să ne completăm sarcinile într-un timp mai scurt. În vreme ce managerii tind să pună preț pe multe ore petrecute la locul de muncă, nu există nici o dovadă că munca exagerată are ca rezultat o muncă mai de calitate. De fapt, un profesor de la Universitatea din Boston a studiat un grup de consultanți și a descoperit că managerii nu puteau face diferența între oamenii care chiar lucrau 80 de ore pe săptămână și cei care doar se prefăceau.¹⁶⁶ Nu exista nici o diferență observabilă în productivitatea lor.

Profesorul de istorie Nelson Lichtenstein mi-a spus: „Ce nu poți măsura nu poți recompensa“, iar acesta s-ar putea să fie motivul pentru care directorii sunt atât de axați pe orele de muncă. Timp de decenii întregi, lumea corporatistă a fost măsurată cu rigla. Managerii adoră măsurătorile tangibile, în urma cărora pot determina succesul sau eșecul. Orele de muncă sunt unul dintre cele mai ușoare moduri prin care poți măsura performanța angajatului, dar orele totale muncite sunt o statistică irelevantă. De fapt, în vreme ce stabilirea de scopuri poate fi de ajutor, crearea unei măsurători a performanței pentru angajați este deseori contraproductivă.

Măsurătorile pot fi utile și chiar iluminatoare, dar dacă sunt folosite prea mult sau dacă sunt utilizate pentru măsurarea lucrurilor nemăsurabile, precum inovația, atunci măsurătoarea devine distructivă. Și nici să încerci să atingi niște scopuri numerice nu este în special înălțător pentru mintea umană, așa că măsurătorile nu încurajează gândirea creativă. Testele au arătat că 30% dintre cei care lucrează cu informația susțin că nu au nici un fel de gând

atunci când sunt la serviciu, iar 60% au spus că gândesc mai puțin de jumătate de oră. E corect să spunem că asta este o lipsă aproape totală de stimulare mentală.

Să dovedești valoarea doar prin ținerea unei condici cu un număr arbitrar de ore este mai mult decât stupid – este o practică ce omoară productivitatea și, mai serios de-atât, ne pune sănătatea în pericol. Ridică-te și pleacă!

O viață trăită din plin 4. Investește în timpul liber!

Muncim ca să ne relaxăm, iar de asta depinde fericirea noastră.

Aristotel

Odată ce mi-am dat seama că mi-am modelat viața după locul de muncă, am fost copleșită să observ câte dintre alegerile mele erau influențate de emfaza corporatistă a eficienței. O vedeam peste tot pe unde mă uitam.

Am început prin a-mi urmări timpul și prin a-mi reduce orele de muncă, dar era clar că era nevoie de mult mai mult de-atât ca să mă pot elibera. Efortul de a mă descurca din ițele eficienței și de a crea o delimitare clară între serviciu și casă este unul care continuă și azi. Sunt ca un copac care a crescut lângă un gard de sârmă și care acum, decenii mai târziu, descoperă că rădăcinile și crengile îi sunt împletite cu metalul. Pentru a mă putea îndepărta, e nevoie de o abordare blândă și de multă răbdare.

Pentru mine, următorul pas a fost să analizez dependența de multitasking. Nu doar s-o abordez, ci s-o sfârșesc. Să tot încerci să faci mai multe lucruri în același timp, în loc să profiți de avantajul înclinației naturale a creierului de a pulsa între concentrare și odihnă, este o risipă de putere neuronală fertilă. Structura vieții mele profesionale consta în ore petrecute în fața calculatorului sau în ședințe, trecând de la o sarcină la alta, până când era momentul să mă opresc. Această structură nu a fost gândită pentru creierul meu, așa că a trebuit să fie distrusă.

Dacă-ți pui telefonul pe modul silențios, dacă-ți închizi căsuța de e-mail și dacă te concentrezi cu adevărat să termini un raport, cercetările arată că vei termina cu 40% mai repede, vei avea mai puține greșeli și vei avea mult mai mult timp să te plimbi puțin prin jurul clădirii și să-ți lași creierul să se relaxeze.

Este atât de important să iei pauze regulate, încât acest lucru nu poate fi lăsat în voia sorții sau a norocului. Am descoperit că trebuie să-mi programez timpul liber în același fel în care îmi programez ora de yoga sau ședințele de afaceri.

Există două tipuri de odihnă: relaxarea și timpul liber. Acesta din urmă nu este odihnă adevărată. După cum explică Sebastian de Grazia în cartea lui din 1962, *Of time, work and leisure*, ceea ce numim noi „timp liber“ sunt minutele și orele pe care le avem între sarcinile pe care le avem de făcut. El este indisolubil legat de muncă și e menit să ne încarce bateriile, ca să ne putem întoarce, reîmprospătați, la muncă.

Relaxarea, pe de altă parte, este separată de muncă. Ar trebui să nu fie poluată de muncă, ceea ce înseamnă să nu-ți verifici e-mailurile și să nu răspunzi la apeluri legate de serviciu în acest timp, nici să nu te îngrijorezi de cum ar putea activitatea să-ți afecteze viața profesională. Scopul relaxării nu e să te faci mai bun la ceea ce faci, ci să-ți permită să te bucuri de viața pentru care ai lucrat atât de mult ca s-o obții.

Oricât de mult timp ai petrece în munca focusată, atunci când e timpul să te ridici și să iei o pauză, asigură-te că îți odihnești, cu adevărat, creierul. Nu trimite mesaje și nu face cumpărături online. Nu-ți direcționa gândurile către nici o sarcină. Pauzele sunt sănătoase pentru minte și sunt și o stare neurologică incredibil de fertilă.

Modul implicit de rețea devine activ atunci când îi permitem minții noastre să zburde. El lucrează asupra amintirilor noastre, punând evenimentele trecute în context și făcând evaluări morale despre lucruri care s-au întâmplat. De asemenea, imaginează viitorul, încearcă să înțeleagă emoțiile altora și reflectă asupra propriilor emoții și decizii. Rețeaua implicită este vitală pentru empatie, autorefecție și pentru Teoria Minții, adică abilitatea de a-ți imagina la ce se gândesc ceilalți.

Este crucial pentru bunăstarea noastră să le permitem creierelor să intre în modul implicit. Aceasta este sursa creativității și a inovației, din moment ce, atunci când nu este direcționat să rezolve o problemă sau să finalizeze o sarcină, creierul amestecă în mod activ piesele de puzzle care sunt amintirile și emoțiile noastre.

În practică, creierul tău intră în modul implicit doar dacă îi permiți să hoinărească fără nici un scop. Nu este trândăvie, din moment ce ai putea chiar să faci jogging sau să ștergi mese în timpul ăsta.

Psihologii Amanda Conlin și Larissa Barber avertizează că deseori ne folosim greșit pauzele din timpul serviciului. „O componentă-cheie a pauzei eficiente este detașarea psihologică, aceasta referindu-se la decuplarea mentală de la gândurile care au legătură cu munca”¹⁶⁷, scriau ele în *Psychology Today*. „Schimbându-ne focusul, detașarea ne ajută să reducem direct cererile care ne provoacă amețeli și să ne revenim în mod natural.”

Dacă decizi să suni pe cineva drag sau un prieten în timpul pauzei, rezistă tentației de a vorbi despre muncă. Ia-ți o pauză curată. Categorie, nu intra în bucătăria de la birou ca să petreci un sfert de oră discutând despre muncă cu vreun coleg. Respiră adânc și apasă butonul de pauză. M-a amuzat postarea strategului media Stu Loeser, care spunea: „M-am așezat în tren lângă o persoană care stătea cu mâinile în poală și se uita, în tăcere, pe fereastră. Nici un computer. Nici o tabletă. Nici un telefon. Doar se uita, pașnică, la lume, pe măsură ce treceam pe lângă ea. Așa, ca o psihopată.” Răspunsul meu pentru Stu: „Uneori, eu sunt acea psihopată”.

Când nu ești la muncă, te poți bucura nu doar de timpul liber, ci și de relaxare. Poți fi complet detașat de grijile de la serviciu și ar trebui să tânjești la o separare completă. Știu că e necesar să răspunzi imediat la e-mailuri și la mesaje, dar acest obicei este incredibil de obositor pentru corp și pentru minte.

Cercetările arată că angajații care se simt mai detașați de munca lor în timpul în care sunt acasă sunt mai sănătoși din punct de vedere emoțional și mai mulțumiți de viețile lor.¹⁶⁸ De asemenea, e mai puțin probabil să se simtă epuizați emoțional și spun că dorm mult mai bine.

Cred că, dintre toate schimbările pe care le recomand, aceasta este cel mai ușor de îndeplinit. Te rog doar s-o iei ușor, să te relaxezi și să-ți programezi în fiecare zi pauze în care să faci asta. După cum spune economistul Joseph - Stiglitz, învățăm cum să ne bucurăm de relaxare „bucu-rându-ne de relaxare“.

Pune deoparte o parte din fiecare zi în care să nu faci nimic productiv. Plimbă-te fără vreo destinație anume și fără să te gândești la numărul de pași pe care-i vei face. Ieși afară. Plimbările în natură scad stresul și reduc simptomele depresiei, așa că du-te și plimbă-te prin parc.

Deseori îmi pun telefonul pe modul „Nu deranja“ ore la rând și primesc apeluri doar de la prieteni și de la familie. Apelurile de la serviciu pot să aștepte – și chiar o fac. Am început să pun deoparte o zi pe săptămână ca fiind „ziua de neatins“, când nu îmi verific e-mailul sau rețelele de socializare și îmi văd, pur și simplu, de viață, fără întreruperi.

Acum, în fiecare zi de luni, stau departe de e-mail și de rețelele de socializare. Răspund la telefon dacă mă sună cineva, dar asta nu se întâmplă aproape niciodată. De când am început această practică, am devenit mai bună la ignorarea distragerilor și îmi folosesc acea zi pentru scris sau alte sarcini care necesită concentrare. Dar primele câteva săptămâni au fost dificile, trebuie să recunosc.

În prima mea „zi de neatins“, mi-am verificat e-mailul de mai mult de 14 ori. De două ori, nici nu mi-am dat seama că fac asta până nu mi-a trimis cineva un e-mail să mă întrebe: „Tu nu trebuia să nu intri în e-mailuri azi?“ Adevărul este că viața mea se învârtise în jurul căsuței poștale virtuale în mult mai multe moduri decât îmi dădeam eu seama.

Cu toate că îmi opream aproape toate notificările aplicațiilor de pe telefon, tot vedeam, de câte ori mă uitam la ecran, numărul acela de lucruri necitite lângă imaginea cu plicul. Mai mult decât atât, motorul meu de căutare includea, în pagina principală, căsuța de e-mail, așa că e-mailul de deschidea automat.

În medie, un angajat dintr-un birou petrece între două și șase ore pe zi răspunzând la e-mailuri și aproape o treime dintre ele nu sunt urgente. Îmi imaginez că mult, mult mai mult de o treime nu sunt nici importante, nici nu depind de timp. Aș putea cita studii și teste toată ziua, dar totul se rezumă la

asta: e-mailul ucide productivitatea. Așa că era crucial să scap de dependența aceasta dacă voiam cu adevărat să fac lucruri în ziua mea „de neatins“.

Totuși, am descoperit că nu pot rezolva problema în izolare. Trebuia să mă ridic la așteptările celorlalți. Oamenii se așteptau la un răspuns rapid. În acest moment, orice mai puțin de un răspuns imediat prin mesaje text sau e-mail reprezintă o cauză de îngrijorare. Majoritatea mesajelor sunt citite în mai puțin de trei minute de când au fost primite, iar cel mai comun timp de răspuns la un e-mail este de două minute, potrivit analizei făcute de Școala de Inginerie Viterbi de la Universitatea din California de Sud.

Iată cum am rezolvat eu (mare parte din) aceste probleme. În primul rând, duminică seara îmi verificam e-mailul o ultimă dată și activam răspunsul de vacanță care spunea: „Lunea nu răspund la e-mailuri și mesaje pentru că scriu. Dacă e urgent, sunați-mă.“ Apropo, a trecut aproape un an și nu m-a sunat nimeni niciodată!

În al doilea rând, mi-am schimbat semnătura de la e-mail pentru a gestiona așteptările în legătură cu timpul de răspuns. Acum, în loc de vreun citat plin de substanță, toate mesajele mele se termină cu următoarele cuvinte: „Îmi verific e-mailul doar de două-trei ori pe zi. Dacă e urgent, sunați-mă. Dar cât de urgent poate fi, de fapt?“ Odată cu trecerea timpului, sper că oamenii vor înceta să se mai aștepte la un răspuns imediat de la mine și că se vor simți mai confortabil atunci când durează ore, poate chiar zile până le răspund.

În al treilea rând, mi-am schimbat setările telefonului în așa fel încât să nu mai văd câte e-mailuri necitite am în căsuța poștală și, în fiecare luni, îmi activez modul „Nu deranjați“ al telefonului, ca să pot primi numai apeluri telefonice.

Rezultatul? Într-una din zilele mele „de neatins“ am scris 4 000 de cuvinte înainte să mi se încingă creierul. Apoi am copt niște biscuiți, mi-am scos câinele la plimbare o oră și tot am mai avut timp să mă uit pe Netflix înainte să deschid o carte și să adorm la o oră rezonabilă. Și am și dormit bine.

Știu că e înfricoșător să iei piciorul de pe pedala de accelerație, dar crede-mă că te vei bucura mult mai mult de călătorie. Nu ai nevoie de vreo aplicație specială sau de vreun ghid de la vreun expert ca să-ți „rezolvi timpul de

relaxare“. Uneori, când tânjim să devenim cei mai buni la toate capitolele, nu facem decât să oprim progresul. Încetează să mai devii, doar fii un moment!

Cu siguranță că nu trebuie să te duci la o plimbare. Deseori aceasta este alegerea mea, dar nu trebuie să fie și a ta. Poți alege să te uiți la un film, cu telefonul închis, sau să stai într-o cafenea și să citești o carte. Fă un puzzle sau o integrămă, repară-ți mașina sau doar fă o baie fierbinte și ascultă muzică. Orice ți-ar plăcea ție să faci atunci când n-ai nimic de făcut, fă și tu te mai gânde la muncă.

Există chiar și dovezi științifice care ne arată că îți face bine să te uiți la filmulețe cu pisici.¹⁶⁹ Dovezi din ce în ce mai clare și mai stufoase sugerează că relaxarea de calitate, adică relaxarea cu adevărat decuplată de grijile de la serviciu, te va face, în timp, să te descurci mult mai bine la muncă și să fii și mult mai satisfăcut de jobul tău. „Știința productivității pare o conspirație organizată pentru a justifica lenea“¹⁷⁰, scria Derek Thompson în Atlantic. El consideră că descoperirile despre relaxare și vacanță și filmulețele cu animale adorabile sunt „aproape prea bune ca să fie adevărate“.

Munca este necesară și poate fi făcută atunci când ai un sentiment al scopului lucrului pe care-l faci, dar nu este și justificarea existenței tale. Amintește-ți că, nici din punct de vedere biologic, nici evoluționist, noi nu suntem „născuți pentru a munci“.

Suntem însă concepuți pentru a empatiza cu alți oameni și pentru a forma legături intime cu prietenii și cu familia. În vreme ce munca este o unealtă folosită pentru a câștiga alte lucruri necesare, apartenența este o nevoie fundamentală. De aceea este important să pui deoparte timp pentru socializare.

O viață trăită din plin 5. Creează legături autentice!

Singuri, putem face atât de puține; împreună, putem face atât de multe!

Hellen keller

E în regulă să te concentrezi pe tine însuși, să reflectezi la lucrurile de care ai nevoie, să investești în viitorul tău. Și este la fel de important să petreci timp în vederea consolidării comunității din care faci parte.

Dacă petreci o oră sau două în fiecare seară pe rețelele de socializare, pune deoparte niște timp din acele două ore în care să te întâlnești cu cineva la o cafea sau să mergi la un concert. E posibil să simți că nu ai destul timp sau energie să faci asta, dar asta se poate întâmpla din cauză că ți le risipești online, fără să știi. Dacă ai energie socială doar pentru două ore în fiecare zi, poți petrece acest timp fie certându-te cu cineva pe Facebook, fie ieșind în oraș cu un prieten.

Nu te gândi că aceste întâlniri față în față sunt o pierdere de vreme; de fapt, sunt un mod extraordinar în care să-ți petreci timpul. Lipsa conexiunii sociale este chiar asociată, uneori, cu mai puțini bani. Atunci când te simți fericit, e mai puțin probabil să faci conexiuni pozitive cu alți oameni, iar aceste conexiuni pot duce la venituri ridicate. Oamenii care sunt mai puțin singuratici au, de multe ori, mai mulți bani.

Psihologul social Gillian Sandstrom este expertă în interacțiunile sociale și conversații. Ea și Elizabeth Dunn au condus, în 2014, un experiment care a

descoperit că mulți oameni evită deseori să discute cu vânzătorii de la magazin și cu chelnerii pentru că se grăbesc. Și totuși, ne-am bucura de multe beneficii dacă ne-am opri puțin și am iniția aceste conversații. „În studiul de față“, scriau Sanstrom și Dunn, „oamenii care aveau interacțiuni sociale cu vânzătorii de la cafenea (adică zâmbeau, aveau contact vizual și purtau o scurtă conversație) experimentau efecte mult mai pozitive decât cei care erau cât de eficienți posibil.“¹⁷¹ De aceea, ele au numit raportul „Este eficiența supraestimată?”

Însă rezistăm constant impulsului de a vorbi cu ceilalți și nu sunt complet sigură care e motivul. Am vizitat Marea Britanie și am petrecut câteva zile cu dr. Sandstrom ca să-mi dau seama de ce evităm interacțiunea socială de care avem atâta nevoie. Și Sandstrom încearcă să răspundă la această întrebare și e de părere că frica și anxietatea ar putea fi cele care-i opresc pe oameni să se bage în seamă. Așa că face un experiment, cu speranța că îi poate antrena pe oameni să vorbească cu străinii și să-și mărească nivelul de confort în interacțiunile sociale.

Pentru experiment, participanților li se oferă misiuni în fiecare zi, prin intermediul unei aplicații mobile specializate. Aceste misiuni îi direcționează să complimenteze pe cineva pentru puloverul pe care-l poartă sau să stea de vorbă cu cineva care poartă ochelari. Participanții trebuie să vorbească cu patru străini pe parcursul unei săptămâni.

Am stat la o ședință de training pentru experiment și i-am întrebat pe oameni dacă erau de părere că o să le fie dificil să converseze cu patru străini pe săptămână. Majoritatea (mai mult de 80% dintre cei cu care am vorbit) a spus că da. Însă mai târziu am vorbit și cu câțiva oameni care finalizaseră deja experimentul și toți au spus că le făcuse plăcere și că li se păruse foarte simplu. O studentă, Amber Brad, a spus că fusese dezamăgită, inițial, să descopere că trebuia să vorbească cu oamenii în realitate, nu să le dea mesaje, dar într-un final se distrase. „Nu prea poți să exprimi emoții prin text“, mi-a spus ea. „Lucrurile pot fi interpretate greșit.“

Un alt student, Donnell Perkins, a fost de acord cu ea: „Mesajele text nu sunt o conversație adevărată. Sunt atât de multe emoții ce apar într-o discuție... Starea mea s-a îmbunătățit mult după conversațiile mai lungi pe care le-am avut. Ba chiar am încercat să prelungesc discuțiile pentru că îmi făceau mai

multă plăcere.“ Am fost destul de uimită să aud astfel de idei de la tineri, din moment ce 75% dintre mileniali ar prefera să aibă un telefon care să permită doar mesajele în loc de unul care permite doar apeluri telefonice.

Am auzit ecouri ale acestor sentimente din nou și din nou când vorbeam cu oamenii care deja finalizaseră experimentul dr. Sandstrom. Acestea sunt, în mare, aceleași rezultate pe care le-au descoperit și alți cercetători din toată lumea: în general, oamenii se așteaptă să nu le placă să vorbească cu alții la telefon sau în persoană, dar se bucură să facă asta atunci când sunt obligați. De aceea, este important să te forțezi s-o faci.

Din nefericire, viețile noastre nu mai sunt proiectate pentru a susține și interacțiunile sociale. Mașinile noastre au devenit mici spații de locuit, telefoanele noastre ne permit să ne distanțăm de ceilalți, chiar și casele noastre au devenit niște bule pe care doar rareori trebuie să le părăsim. Proporția dintre mărimea terenului și mărimea casei a scăzut în ultimii zeci de ani, pe măsură ce oamenii au adăugat din ce în ce mai mult spațiu înăuntru și au încetat să mai petreacă timp afară.

O angajată de la Universitatea din Essex mi-a spus despre jocul experimental care a încurajat-o să vorbească, în sfârșit, cu niște vecini. Mandy Fox, responsabilă de proiecte în resurse umane, mi-a spus că tot vedea pe strada ei câțiva oameni care grădineau sau care-și plimbau câinii, dar nu vorbea niciodată cu ei. „Jocul mi-a oferit o scuză să îi salut, iar de-atunci am mai vorbit câte puțin cu câțiva dintre ei“, mi-a spus ea. „Și același lucru s-a întâmplat și cu omul de serviciu de la școala la care merge fiica mea. L-am văzut de zeci de ori și am stat la doar câțiva metri de el, dar n-am spus niciodată nici un cuvânt. Am vorbit cu el în timpul experimentului, iar acum stăm de vorbă de câte ori ne vedem.“

Dacă e adevărat că mulți dintre noi au nevoie de o scuză ca să înceapă o conversație cu străinii sau să vorbească cu propriii vecini, îți ofer permisiunea să mă folosești pe mine ca scuză. Spune-le că ești obligat să vorbești cu cineva în fiecare zi, dacă te ajută la ceva. Discută cu colegii tăi de muncă și cu șoferul de taxi. Poate că urăști conversațiile superficiale, dar studiu după studiu arată că aceste conversații ne fac mai sănătoși, mai fericiți și mai relaxați. Beneficiile interacțiunii sociale sunt imediate și primordiale. Păstrează niște timp pentru prietenii tăi sau asigură-te că iei contact cu străinii

atunci când ești pe-afară.

În zilele noastre, e puțin probabil ca alți oameni să înceapă o conversație cu tine în lift sau în metrou, așa că ia inițiativa și spune tu „bună dimineața”. După cum spunea chiar expertul în știința comportamentală, Nicholas Epley, puțini oameni fac cu mâna¹⁷², dar aproape toată lumea răspunde prin a face cu mâna.

Oamenii sunt biologic programați să își ia beneficii din întâlnirile sociale. Astfel, ni se îmbunătățesc starea de spirit și sănătatea mentală chiar și atunci când un străin pur și simplu face contact vizual cu noi și ne salută din cap în timp ce mergem pe stradă. Un simplu gest – un zâmbet, un salut, un gest făcut cu mâna – te ajută să te simți mai conectat cu comunitatea ta. Acel salut scurt primit de la cineva din lift te poate face să te simți ca și când aparții.

Aceste scurte interacțiuni nu trebuie, desigur, să înlocuiască relațiile de lungă durată și nici nu-ți vor îndeplini cu adevărat nevoia de apartenență, dar te vor face să te simți din ce în ce mai puțin stresat. Și te mai pot încuraja și să investești mai mult ca să-ți găsești un confident sau să petreci mai mult timp cu prietenii apropiați pe care-i ai.

Dacă nu rămâi cu nimic altceva din această carte, sper ca măcar să înțelegi că oamenii își ating potențialul atunci când sunt sociabili, iar mintea umană își atinge potențialul în interacțiunea cu alte minți umane. Poate că n-o fi cel mai eficient mod de a trăi, dar e probabil să stimuleze bunăstarea.

Înscrie-te într-un club, du-te la o lansare de carte, înscrie-te într-un grup de cățărări. Poate să sune de modă veche să devii membru al unei ligi de bowling sau al unui club Rotary, dar aceste tipuri de rețele sociale îți pot salva efectiv viața. Fiul meu își petrece fiecare duminică jucând tot felul de jocuri de societate cu prietenii lui la o cafenea din cartier.

Poate să pară prostesc să te joci cărți cu verișorii tăi și poate să-ți sune frivol să stai la bârfă cu un fost coleg de liceu, dar socializarea regulată poate adăuga mulți ani vieții tale, la fel ca renunțarea la fumat. Evitarea contactului social ne îmbolnăvește, iar căutarea oamenilor ne poate însănătoși. Este într-adevăr atât de simplu!

Lucrează în echipă!

Pentru că ființele umane sunt minunat concepute să lucreze în relație și în colaborare cu alți oameni, următoarea schimbare pe care trebuie s-o faci este să muncești în echipă de câte ori este posibil. Poate că cea mai eficientă soluție la obsesia noastră modernă față de productivitate și eficiență este să pătrundem în mintea umană colectivă. În cuvintele lui Rudyard Kipling, „puterea haitei este lupul, iar puterea lupului este haita”.¹⁷³ Poate părea interesant să fii un „lup singuratic”, dar lupii singuratici nu supraviețuiesc la fel de mult.

Am evoluat să gândim în grupuri și să aruncăm cu idei de la unii la alții. Analizele datelor din diverse industrii, date care există de zeci de ani, ne arată că și cei mai experimentați ajung la concluzii mai bune atunci când recomandările lor sunt combinate cu sfaturile unor oameni ce cunosc mai puține decât ei.

Brainstormingul, sau generarea noilor idei, se desfășoară cel mai bine atunci când ești singur și când te poți concentra în tăcere. Dar procesul de evaluare a acestor idei și de alegere a celor mai bune abordări ar trebui să fie o activitate de grup. Studiu după studiu arată că grupurile de oameni performează mult mai bine decât indivizii într-o gamă largă de sarcini, de la probleme de matematică și lingvistică la decizii de afaceri. Grupuri de trei până la cinci studenți au performat în repetate rânduri mai bine chiar și decât cei mai inteligenți indivizi și au fost mai puțin predispuși la greșeli.

În mod ciudat, tindem să facem exact opusul la muncă. Facem ședințe de brainstorming pentru a genera idei noi, apoi ne întoarcem în birou să decidem ce idee se potrivește mai bine nevoilor noastre. Ar trebui să întoarcem pe dos această practică. Să facem brainstorming singuri și să evaluăm sau să analizăm în grup. O regulă generală bună este aceea că grupurile diversificate cărora li se permite să ia decizii în mod independent îi vor surclasa chiar și pe

cei mai costisitori consultanți.

Deseori decidem să luăm hotărâri singuri pentru că simțim că e mai eficient așa. „Proiectarea din fabrică“ este o insultă comună, folosită să descrie un proiect cu defecte sau neinspirat, pentru că include contribuțiile prea multor oameni. Mulți dintre noi avem experiențe cu ședințe de la muncă în care colegii au pus la pământ niște idei bune, au mâzgălit pe agende niște detalii insignifiante sau au sprijinit constant opțiunea cea mai sigură.

Însă eroarea din aceste situații nu stă în acumularea contribuțiilor prea multor oameni, ci în atingerea unui consens fără un conflict minimal. Consensul este despre a te simți confortabil și a evita discuțiile în contradictoriu, dar confortul este dușmanul inovației.

Diversitatea cognitivă este deconcertantă pentru mulți oameni, pentru că aproape întotdeauna aduce laolaltă opinii diferite, dar este esențială pentru rezolvarea creativă de probleme și pentru acuratețe. Este ceea ce a fost învățat creierul nostru de Homo Sapiens să răspundă și să exploateze.

Din nou și din nou, am observat că deciziile bune sunt luate mai degrabă întrebând toți angajații din firmă decât bazându-te pe judecata unui singur manager sau a unei echipe executive. „Oricât de bine informat și de sofisticat este un expert, sfatul și predicțiile sale ar trebui grupate cu ale celorlalți pentru a putea obține cât mai multe de la ele“¹⁷⁴, spune James Surowiecki în cartea sa Înțelepciunea mulțimilor. „Cu cât mai multă putere îi oferi unui singur individ în fața complexității și a nesiguranței, cu atât mai probabil va fi ca acesta să ia decizii proaste.“

Însă majoritatea afacerilor nu sunt concepute să culeagă opiniile tuturor angajaților, așadar, cum ar arăta asta în practică? Să spunem că decizi bugetul unei conferințe anuale. Îi rogi pe membrii echipei tale să-și trimită ideile, așa că fiecare vine cu propuneri în mod independent. Apoi, aduni toate acele idei și treceți prin ele ca grup. Cercetările arată că vei lua cea mai bună decizie dacă ceri părerea tuturor celor pe care poți să-i întrebi. Trimite un e-mail de grup și roagă-i pe toți să voteze. Asta îți crește șansele să iei cea mai bună decizie.

Iată care este concluzia¹⁷⁵: media răspunsurilor dintr-un grup mare,

independent și divers de oameni va fi, deseori, mai corectă decât răspunsul primit de la un singur individ inteligent sau de la un grup mic de indivizi inteligenți. În cultura noastră, care se concentrează pe realizările personale și care, uneori, idolatrizează indivizi charismatici precum Steve Jobs sau Elon Musk, acest sfat poate părea contraintuitiv, dar este susținut de o varietate largă de industrii.

Poate părea mai eficient să lucrezi singur, dar ideea acestei cărți este să te încurajeze să pui mai multe întrebări despre eficiență. Procesul tău actual chiar îți salvează niște timp sau doar iei această idee de-a gata? Speri doar să economisești puțin timp sau să faci cea mai bună treabă pe care o poți face, să găsești cea mai bună soluție pe care o poți găsi și să trăiești cea mai bună viață pe care-o poți trăi?

Este esențial să ne punem astfel de întrebări ca să ne putem articula cât mai clar scopurile, în loc să investim orbește în strategii și instrumente care ne promet că ne vor îmbunătăți viața, dar care nu explică ce anume se îmbunătățește sau care va fi rezultatul final. Hai să fim serioși: nu sunt convinsă că ne-am oprit să ne gândim care sunt scopurile noastre mai mari. N-avem timp pentru asta...

Un simplu act de bunătate

Lumea poate fi un loc nemilos, așa că te-ar putea surprinde să afli că știința a dovedit în repetate rânduri că oamenii sunt, în mare parte, buni. Bunătatea este intuitivă pentru majoritatea dintre noi, iar când ni se oferă alegerea de a trata oamenii cu blândețe sau cu răutate, în general o alegem pe prima. Bunătatea este umană și naturală.

După cât se pare, e mai probabil să fim răutăcioși atunci când gândim lucrurile prea mult și când ne rătăcim în propriile gânduri și probleme. Din moment ce egocentrismul este un fenomen global, poate fi util să rupem în

mod intenționat acest tipar și să restabilim obișnuința bunătății.

Așadar, dacă vrei cu adevărat să te eliberezi de obsesia eficienței, practică bunătatea aleatorie. Nu-ți spun asta deoarece eu cred că e lucrul moral sau drăguț de făcut (chiar dacă așa e), ci îți spun pentru că ani întregi de cercetări au dovedit că e benefic pentru tine să faci lucruri drăguțe pentru alți oameni, fie ele și chestiuni mărunte. După cum scria psihoterapeutul și preotul iezuit Anthony de Mello: „Caritatea este, într-adevăr, interesul propriu mascat sub forma altruismului”.¹⁷⁶

Oamenii sunt stimulați biologic să fie buni unii cu alții și suntem chiar recompensați de corpul nostru când facem asta. Dacă acționezi într-un mod altruist, ți se activează eliberarea de endorfine, acei neurotransmițători care te ajută să blochezi durerea și care chiar pot crea o senzație euforică. Altruismul poate produce aceeași exaltare ca exercițiile fizice intense, un efect care se numește uneori „drogul celui care ajută”.

Și poate să mai existe și un alt beneficiu fizic, din moment ce oamenii care fac acțiuni de voluntariat tind să trăiască mai mult și să fie mai sănătoși. Însă există multe variabile care pot afecta aceste descoperiri, așa că e imposibil să știm care este natura exactă a conexiunii. Ar putea fi că acele tipuri de oameni care se oferă voluntari sunt și mai activi sau mai puțin susceptibili la comportamentele de risc, cum ar fi fumatul. Totuși, există o conexiune între altruism și sănătatea fizică, o conexiune pe care pur și simplu n-o înțelegem încă.

Un alt beneficiu semnificativ, în special pentru cei care sunt stimulați și ocupați, este acela că, dacă ne concentrăm pe nevoile altcuiva, asta ne distrage atenția de la lucrurile care merg prost în propriile vieți. Atâta vreme cât ce faci pentru celălalt nu mănâncă prea mult timp și nu este atât de dificil încât să devină copleșitor, un act aleatoriu de bunătate poate oferi vindecare în momentele de stres.

Legătura dintre bunătate și fericire nu e nouă. A fost o temă a literaturii și a poveștilor cu morală timp de sute de ani, iar mulți dintre noi o avem în fiecare an în fața ochilor, sub forma poveștii lui Ebenezer Scrooge, în versiunea lui Charles Dickens. Un studiu din 1980 a demonstrat că familiile care donau organele rudelor care decedaseră se simțeau mai bine și erau mai puțin

deprimare.¹⁷⁷ Chiar și cei care sufereau de dureri cronice sau de cancer au descoperit că se simțeau mai bine după ce ajutau pe cineva.

Într-un articol scris pentru International Journal of Behavioral Medicine, autorul Stephen G. Post evaluează justificarea științifică a bunătății și îndreaptă atenția către o conexiune evoluționistă. „Antropologii au descoperit că societățile egalitare timpurii (precum boșimani) practică altruismul instituționalizat sau ecologic, unde ajutorarea celorlalți nu este un act voluntar, ci o normă socială”¹⁷⁸, scria Post. „Poate că noi, cei din culturile contemporane tehnologizate, suntem izolați în diferite moduri și ne-am îndepărtat prea mult de înclinațiile noastre altruiste.” Poate că acesta este unul dintre cele mai proaste efecte secundare ale vieților noastre din ce în ce mai izolate.

Bunătatea este cu siguranță bună pentru alții și pentru societate, dar o să-i las pe alții să aducă argumente etice pentru generozitate. Aici, mă concentrez doar pe beneficiile agentului altruismului, nu pe ținta lui. Aș argumenta chiar că, dacă realizezi o acțiune altruistă mică în fiecare zi, ți se reduce semnificativ nivelul stresului și-ți crește bunăstarea.

În timp ce-ți faci lista cu lucruri de făcut, include și un act de bunăvoință, indiferent cât de mic ar fi, și vei vedea, la un moment dat, un impact semnificativ asupra nivelului tău de stres și asupra sănătății. Și, apropo, persoana cu care tu ești bun este probabil să fie, la rândul său, bună față de altcineva.

Imaginează-ți: stai la coadă să comanzi ceva pentru prânz și decizi să plătești și pentru persoana din spatele tău. Asta înseamnă că e probabil ca ea să plătească pentru persoana din spatele său. Mai înseamnă și că vă ajutați cu toții între voi să scăpați din atitudinea prețioasă față de nevoile individuale și, într-un final, vă reangajați natura umană instinctivă (și bună). Iar asta chiar face toți banii.

O viață trăită din plin 6. Privește în ansamblu!

*Atunci când crezi că scopurile nu pot fi atinse, nu modifica scopurile,
modifică metodele prin care acționezi!*

Confucius

Într-o zi, anul trecut, mergeam cu fiul meu, cu mașina, la film, iar o mașină s-a oprit în fața noastră la semafor. Pe bara de protecție avea un abțibild cu un citat din Stăpânul Inelelor al lui J.R.R. Tolkien: „Nu toți cei care rătăcesc sunt pierduți“. Fiul meu a citit abțibildul, a stat puțin să se gândească, apoi a spus: „Poți să-ți dai seama că fraza asta a fost scrisă acum foarte mult timp, pentru că oamenii nu se mai rătăcesc. Acum avem GPS.“

Atunci, am crezut că era doar sarcastic, dar uitându-mă în urmă, el pur și simplu spusese un adevăr: rareori mai mergem undeva până nu aflăm care este cea mai rapidă și eficientă cale de a ajunge la destinație. A devenit mai ușor decât oricând să fii specific în legătură cu scopurile tale și să le obții cât mai rapid posibil. În multe feluri, am devenit o cultură orientată spre scopuri. Rătăcirea este o activitate de modă veche.

Nu mi-e dor de zilele în care trebuia să mă holbez la o hartă a orașului, căutând străduța aceea lăaturalnică pe care stă vreun prieten și apoi să-mi dau seama cum să ajung acolo, dar mă întreb dacă am devenit le fel de dependenți de procesul de a ne stabili scopuri precum suntem de telefoanele noastre inteligente. Poate că ar trebui să reconsiderăm modurile în care ne alegem scopurile și modurile în care alegem să le obținem.

Scopuri, nu mijloace

Adevărul este că productivitatea e un produs secundar al unui sistem funcțional, nu un scop în sine. Întrebarea nu este dacă ești productiv, ci este ce anume produci.

Suspectez că foamea noastră de productivitate și de eficiență este bună. Niciodată nu terminăm procesul de perfecționare. Asta e partea bună. Scrie asta și în Declarația de independență, ne este garantată fericirea, nu „goana după fericire“. Întotdeauna alergăm după ea. Nu ne oprim niciodată să ne recalibrăm și ne modificăm viețile în căutarea de mai mult timp liber, de mai mulți bani, de mai multă satisfacție.

În unele cazuri însă, nu avem discernământ în ceea ce privește metodele pe care le avem. Luăm decizii pe moment, fără să luăm în considerare unde ne poate duce, în final, efectul lor. Ne refuzăm deserturi și vacanțe lungi pentru că suntem de părere că aceste mici decizii ne pot aduce mai aproape, fie și numai treptat, de un scop nebulos. Dacă petrec doar jumătate de oră în seara asta răspunzând la e-mailuri, asta înseamnă că-mi va fi mai ușor mâine, nu? (Știi răspunsul la întrebare.)

Să răspunzi la e-mailuri seara poate reprezenta mijlocul către un scop. Este o activitate în care poți alege să te angajezi, dar nu este un obiectiv real. Nu e scopul nimănui în viață să răspundă la fiecare e-mail în 20 de minute. Așa că înainte să îți iei telefonul sau tableta la ora nouă seara și să-ți verifici căsuța poștală virtuală, întreabă-te care este adevărata ta intenție. Dacă alegi să nu lucrezi seara și în weekend, ce se poate întâmpla?

Adevărul este că să nu mănânci desert este un scop de mijloc, la fel cum este și să-ți faci patul când te trezești la cinci dimineața sau să răspunzi la e-mailuri înainte de culcare. Toate aceste activități sunt mijloace de atingere a unui scop. Ele sunt concepute pentru a fi trepte către un țel semnificativ,

precum satisfacția vieții sau îmbunătățirea lumii.

Scopurile de mijloc sunt obiective specifice, cum ar fi un anumit salariu sau o anumită funcție care să conducă la un scop mai mare, mai puternic. Ele sunt instrumente folosite pentru a atinge o intenție satisfăcătoare.

Poate crezi că un salariu mai mare te-ar putea ajuta să obții stabilitatea, iar asta îți va aduce fericirea. Poate crezi că o promovare te va face să fii mai puternic la birou și-ți va permite să creezi produse mai bune și să te simți folositor pentru societate. În aceste cazuri, scopurile tale finale sunt fericirea și faptul de a fi util lumii, nu mai mulți bani sau mai multă putere.

Este important să te asiguri că alegerile tale chiar te ajută să progresezi în felul în care vrei tu s-o faci. Promovarea chiar îți va aduce puterea de care ai nevoie sau nu? Înainte să investești multe ore în goana după o nouă poziție, asigură-te că merită.

Mulți dintre noi devenim obsedați de scopurile mijloacelor și scăpăm complet din vedere cel mai important scop final, care ar trebui să ne motiveze toate eforturile: acela de a trăi o viață bună. De ce să-ți sacrifici sănătatea mintală și psihică pentru ceva care poate să nici nu te ajute și care, de fapt, doar te îndepărtează de ambiția ta fundamentală?

Scopurile finale nu sunt negociabile. Nu le compromitem pe acestea, pentru că nu suntem dornici să acceptăm ceva mai puțin decât o familie fericită sau o viață onorabilă. Scopurile de mijloc sunt flexibile. Dacă familia ta nu poate fi fericită în Texas, o să locuiți în California. Locul casei tale este un mijloc de atingere a scopului.

Să spunem că scopul tău final este acela de a experimenta frumusețea naturii și, prin urmare, îmbogățirea vieții. Așa că ai un scop de mijloc, respectiv să vizitezi Marele Canion anul acesta. Există un concurs care are ca premiu o excursie gratuită, așa că participi de 20 de ori, dar, în final, pierzi concursul. Asta însă nu contează, pentru că tot o să ajungi în Arizona. Și chiar dacă n-ajungi, probabil tot vei putea vizita un loc frumos care te îmbogățește spiritual. Câștigarea concursului este un scop de mijloc, dar oamenii, de obicei, confundă scopul cu mijloacele și devin prea atașați de acestea din urmă. Ei pierd concursul și se gândesc: Ei bine, poate că nu trebuia să ajung

la Marele Canion.

Scopurile finale oferă, deseori, o direcție – mergem spre vest – în loc de o destinație specifică. Poate că va trebui să te îndrepti puțin spre sud, ca să alimentezi și să cumperi ceva de mâncare, dar apoi te întorci la calea ta vestică. Dacă vrei să slăbești, greutatea ta țintă este scopul de mijloc. Atingerea unui anumit număr pe un cântar nu este scopul tău suprem sau, mai bine spus, n-ar trebui să fie.

Adevăratul țel poate că nici nu este să arăți mai bine, dacă ceea ce-ți dorești tu cu adevărat este să fii mai sănătos sau mai capabil din punct de vedere fizic. Dacă scopul de mijloc este acela de a te antrena până când poți participa la un maraton, poate că scopul final este acela de a trăi mai mult și de a avea un corp mai puternic.

Într-un efort de a ne face mai eficienți în obținerea scopurilor, unii experți au oferit sisteme de stabilire a lor. De exemplu, mulți recomandă sistemul SMART, care sugerează că scopurile bune sunt specifice, măsurabile, acționabile, realiste și au un termen prestabilit.

Acel sistem este folositor, dar are limite, pentru că stabilirea de scopuri este un exercițiu multifacțat. Eu mi-am setat scopul să scriu nu mai puțin de 750 de cuvinte pe zi pentru această carte, de exemplu. Acesta a fost scopul de mijloc prin care mi-am atins scopul final de a termina manuscrisul. Terminarea lui a fost mijlocul prin care am atins scopul de a le oferi oamenilor un mesaj despre care eu cred că o să-i ajute. Iar acesta a fost mijlocul prin care sper să-mi ating unul dintre scopurile mele finale: să fac lumea să fie un loc mai bun.

Poate că ai observat că „să fac lumea să fie un loc mai bun“ nu este nici specific, nici măsurabil și nici nu are un termen prestabilit. Este un scop final și, prin urmare, nu se va potrivi în sistemul SMART. Multe scopuri finale nu intră, dar scopurile de mijloc, da. Steve Pavlina, autorul cărții Dezvoltare personală pentru oameni isteți, spune: „Scopurile finale funcționează ca idealuri de a progresa¹⁷⁹, iar unul dintre motivele pentru care trebuie să transcendă limitele unui sistem precum SMART este acela că scopurile trebuie să fie destul de expansive, încât să le poți urmări o viață întreagă“. După cum am spus, scopurile finale sunt deseori direcții, nu destinații. De

obicei, nu sunt obiecte pe care le poți include într-o listă sau pe care le poți trece în agendă.

E de ajutor să te concentrezi pe scopuri, și nu pe mijloace, pentru că asta te face să găsești soluții mai creative la probleme (dacă nu așa, atunci în alt mod). De asemenea, poate reduce și stresul, pentru că îmbrățișează eșecul și acceptă flexibilitatea.

Dacă nu reușești să atingi un scop de mijloc, de obicei mai există zeci de alte metode de a-ți atinge obiectivul principal. Eșecul este, în sine, o metodă productivă de a-ți atinge țelul mai mare printr-un proces de eliminare. Thomas Edison a rămas în istorie cu ideea lui că nu a eșuat niciodată, ci doar a „găsit 10 000 de metode care nu funcționează”.

Așadar, provocarea ta este să-ți articulezi scopurile finale, conștient fiind de faptul că ele se pot schimba odată cu trecerea timpului. De ce te duci la facultate? Ca să obții o diplomă, dar de ce îți dorești o diplomă? Ca să obții o slujbă mai bună. Și de ce vrei asta? Te poți folosi de o versiune a celor „Cinci De Ce-uri” ale lui Sakichi Toyota. Continuă să te întrebi de ce, până când ajungi, într-un final, la obiectivul tău fundamental.

Dacă nu-ți articulezi scopurile finale, o să descoperi că e ușor să-ți pierzi timpul făcând lucruri despre care tu crezi că sunt bune și productive, când, de fapt, ele nu te ajută să progresezi. Multe dintre sfaturile pe care le primim în zilele noastre ne spun să tindem spre măsurători arbitrare, cum sunt 100 000 de urmăritori sau câte o oră pe zi la sală. Ne trăim viața în funcție de listele pe care le facem și de notificările care ne spun să bem mai multă apă.

Timp de zeci de ani ni s-a spus să ne concentrăm pe ținte specifice și tangibile. Nu-ți zic să arunci la gunoi toate acele ținte, ci să te asiguri că ele te duc înspre lucruri mai mari și mai bune. Treaba asta îți va economisi și timp, și bani și te va opri să faci lucruri despre care simți că sunt productive, dar care te fac să nu obții nimic pe termen lung.

În realitate, uneori ne stabilim scopurile de mijloc prea repede. Citim un articol despre cum să fim mai productivi, care ne spune că toți managerii de succes se trezesc devreme, așa că ne jurăm să ne trezim la ora cinci în fiecare dimineață. Apoi, ne simțim ca niște ratați când dormim până la șapte. Poate

un coleg ne recomandă o dietă paleo și începem să o urmăm cu ideea vagă că ne poate ajuta să fim mai sănătoși, până cedăm și mâncăm niște pizza. Această abordare involuntară ne poate face să încercăm o grămadă de strategii diferite fără ne gândim prea mult la ele și fără să le analizăm îndeaproape.

Alegerea grăbită a scopurilor de mijloc poate risipi o grămadă de timp. Rezolvi problema asta începând de la celălalt capăt al spectrului. Articulează-ți scopurile finale, apoi alege scopuri mai mici, specifice, despre care consideri, în mod rezonabil, că te vor aduce mai aproape de obiectivul tău mare. Verifică frecvent să te asiguri că obiceiurile tale te ajută, cu adevărat, să progresezi. Dacă nu o fac, nu-ți mai pierde și mai mult timp cu ele. Renunță la ele și încearcă altceva.

Dă-ți seama că tot ce faci este, cel mai probabil, un mijloc către un scop mai important. Aceste sarcini nu sunt porunci, ci sugestii. Sunt fluide și flexibile. Sunt negociabile și pot fi văzute ca niște linii în nisip, nu în piatră. Dacă nu reușești să atingi un anumit scop de mijloc, nu e nevoie să te stresezi sau să te neliniștești. Doar găsește o altă modalitate prin care să-ți atingi țelul suprem.

Așadar, iată lista completă de soluții, toate proiectate pentru a te elibera de dependența față de eficiența fără scop și de productivitatea fără producție.

1. Îmbunătățește-ți percepția asupra timpului.
2. Creează-ți programul ideal.
3. Nu mai compara la distanță.
4. Lucrează mai puține ore.

5. Programează-ți relaxarea.
6. Programează-ți timp de socializare.
7. Lucrează în echipe.
8. Fă acțiuni mici și altruiste.
9. Concentrează-te pe scopuri, nu pe mijloace.

Această listă poate însemna mici modificări ale obiceiurilor tale curente sau poate presupune o revizuire de proporții a vieții. Oricum ar fi, învață din experiența mea și începe cu câte una, pe rând. Majoritatea lucrurilor sunt bune pentru tine doar până în punctul în care devin opresive și copleșitoare. Cu siguranță nu-ți recomand să transformi lista asta într-un alt mod de a-ți îmbunătăți productivitatea și care va provoca și mai mult stres în viitor.

Toate aceste acțiuni sunt sprijinite de știință și de propriile cercetări și experiențe. Probabil că vor funcționa și pentru tine. Dar dacă nu vor funcționa sau dacă nu e posibil pentru tine să o realizezi pe vreuna dintre ele, atunci e în regulă. Ideea cu toată treaba asta este să-ți simplifici viața și să-ți crești bunăstarea, nu să creezi o altă sursă de anxietate.

Într-un fel, toate aceste sugestii sunt, de fapt, despre gestionarea timpului, dar nu au scopul goanei după eficiență. Mesajul de bază este acesta: nu mai da la schimb timpul pentru bani! Simpla acțiune de a pune valoare pe o oră ne-a făcut să disprețuim pierderea fie și numai a unui singur minut și, cu cât ai mai

mulți bani, cu atât mai scump e timpul tău și cu atât mai mult simți că nu ai timp de pierdut. Percepția noastră asupra timpului este teribil de distorsionată.

Relaxarea devine stresantă atunci când credem, în subconștient, că pierdem bani dacă nu suntem productivi. Totuși, dacă unul dintre scopurile tale finale este să fii fericit, atunci urmărirea unui salariu mai mare nu te duce, neapărat, unde vrei să ajungi. Permite-ți să iei în considerare și alte opțiuni.

E timpul să te oprești din a privi timpul liber drept timp potențial de făcut bani. Nu merită. Nu poți pune o valoare monetară asupra timpului tău liber, pentru că de fapt plătești în sănătate fizică și psihică.

Nu lăsa valorile corporatiste să determine cum îți petreci zilele și care sunt prioritățile tale. Ești un animal social cu creierul mare, constrâns momentan de cereri și de așteptări nerealiste. Viziunea ta s-a concentrat prea mult și obtuz asupra muncii și a valorii tale comerciale, dar valoarea ta umană intrinsecă se leagă mult mai mult de poziția pe care o ai în comunitate, nu de puterea de câștig pe care o ai ca lucrător.

Încetează să le mai dovedești altora lucruri. Revendică-ți timpul și umanitatea.

Roger L. Martin, „The Hight Price of Efficency“, Harvard Business Review, ianuarie-februarie 2019

Sebastian Dori, Shai Davidai și Thomas Gilovich, „Home Alone: Why People Believe Others' Social Lives Are Richer Than Their Own“, Journal of Personality and Social Psychology, decembrie 2017

Jared Yates Sexton, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018

Anne Lamott, Bird by Bird (New York: Anchor Books, 1995)

Rachel Simmons, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018

Steven Singer, „Middle School Suicides Double as Common Core Testing Intensifies“, HuffPost, 2 august 2017

Edward Lee, interviu cu autoarea, 1A, NPR, 2 iulie 2018

Ethan Watters, „We Aren't the World“, Pacific Standard, 25 februarie 2013, psmag.com

Ashley V. Whillans et al., „Buying Time Promotes Happiness“, Proceedings of the National Academy of Sciences, 8 august 2017

Ford, „Why I Favor Five Days' Work with Six Days' Pay“

C. Northcote Parkinson, Parkinson's Law (Londra: John Murray, 1958), p. 4

Paul Garon, „John Henry: The Ballad and the Legend“, The New Antiquarian, blogul oficial al International League of Antiquarian Booksellers, 14 decembrie 2009

Stephanie Vozza, „This Is How Many Minutes of Breaks You Need Each Day“, FastCompany, 31 octombrie 2017

„Desktime for Productivity Tracking“, DraugiemGroup.com, decembrie 2017

K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe și Clemens Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance“, Psychological Review, iulie 1993

Tony Crabbe, „A Brief History of Working Time—And Why It's All About Attention Now“, inews.co.uk, 18 aprilie 2017

Raymond Van Zelst și William Kerr, „Some Correlates of Technical and Scientific Productivity“, Journal of Abnormal and Social Psychology, octombrie 1951

Amanda Conlin și Larissa Barber, „Why and How You Should Take Breaks at Work“, Psychology Today, 3 aprilie 2017

Sabine Sonnentag, „Psychological Detachment from Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging from Work“, Current Directions in Psychological Science, martie 2012

David Cheng și Lu Wang, „Examining the Energizing Effects of Humor: The

Influence of Humor on Persistence Behavior“, Journal of Business and Psychology, 27 decembrie 2014

Derek Thompson, „A Formula for Perfect Productivity: Work for 52 Minutes, Break for 17“, Atlantic, 17 septembrie 2014

Gillian Sandstrom și Elizabeth W. Dunn, „Is Efficiency Overrated?: Minimal Social Interactions Lead to Belonging and Positive Affect“, Social Psychological and Personality Science, 12 septembrie 2013

Nicholas Epley, Mindwise (New York: Knopf, 2014), p. 70

Rudyard Kipling, „The Law for the Wolves“, în A Victorian Anthology, 1837–1895, ed. Edmund Clarence Stedman (Boston: Houghton Mifflin, 1895)

James Surowiecki, The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations (New York: Anchor Books, 2004), p. 220

American Psychological Association, „Multitasking“

Anthony de Mello, Awareness (New York: Image Books, 1992)

Helen Levine Batten și Jeffrey M. Prottas, „Kind Strangers: The Families of Organ Donors“, Health Affairs, vara lui 1987

Stephen G. Post, „Altruism, Happiness, and Health: It's Good to Be Good“, International Journal of Behavioral Medicine, 2005

Steve Pavlina, „End Goals vs. Means Goals“, StevePavlina.com, 23 august 2005

Concluzii

Ne-am schimbat mediul înconjurător mult mai repede decât reușim să ne schimbăm pe noi înșine.

Walter Lippmann

Îmi amintesc foarte clar ziua în care mama a primit primul ei cuptor cu microunde. Mama era văduvă și creștea patru copii singură și, cu toate că aș putea dezbate multe dintre aptitudinile ei de părinte, nu i-aș nega niciodată faptul că a muncit din greu. Într-un an, de ziua ei, sora mea cea mai mare ne-a sugerat să punem toți mână de la mână și să-i cumpărăm un cuptor cu microunde.

Se întâmpla pe undeva pe la finele anilor 1970, pentru că-mi amintesc că aveam doar vreo opt ani și probabil nu am contribuit prea mult la cadou. Eram cea mai mică dintre toți. Sora mea a cumpărat cuptorul și l-a împachetat, iar eu încă îmi amintesc entuziasmul pe care-l împărtășeam cu toții în timp ce o priveam pe mama noastră cum își deschide cadoul.

Mașinăria era incredibilă! Era nevoie doar de două minute să încălzești o farfurie de supă, nu de zece sau 15, ca pe aragaz. De asemenea, era nevoie și de mai puține vase, din moment ce puteai încălzi supa în aceeași farfurie din care o și mâncai, în loc să folosești o cratiță. Chiar și așa copil cum eram, știam că acel dispozitiv îi va economisi mamei foarte mult timp și mai știam și că mama nu ajunsese niciodată la capătul listei ei cu lucruri de făcut.

Uitându-mă în urmă însă, mamei mele îi lua mult mai puțin timp decât bunicii să termine treburile casei. Bunica întindea rufele pe o sârmă în curte și

fierbea cafeaua la ibric, înainte să o strecoare în ceșcuță. Folosea pudră de dinți, nu pastă într-un tub, și-și cosea dresurile atunci când se rupeau. Străbunica mea nu avea frigider și cumpăra gheață de la magazin.

Într-o perioadă foarte scurtă de timp, viața a devenit infinit mai ușoară și mai puțin consumatoare de timp. Noi tindem să luăm de-a gata aceste comodități, până când ni se strică vreun aparat și ne dăm seama cât de mult depindeam de mașina de spălat sau de centrala termică.

N-am nici un dubiu că noi, oamenii, vom continua să ne îmbunătățim viața, pentru că impulsul de a face lucrurile mai bune este unul înnăscut. Lasă un grup de oameni singur într-un loc oarecare pentru o perioadă semnificativă de timp, iar aceștia vor începe, inevitabil, să lucreze la moduri prin care să-și îmbunătățească condițiile de trai și calitatea vieții.

Gândește-te la cât de ridicate sunt standardele noastre actuale față de cum erau în urmă cu 100 de ani. În unul dintre studiile citate de experți, cercetătorii din Statele Unite și Belgia au observat că este mai greu ca oricând să atingi rangul de „expert” în multe domenii. „Cel mai bun timp de la maratonul olimpic din 1896 era cu doar un minut mai rapid decât timpul necesar pentru înscrierea la maratoane mari, precum cel din Boston (din 1990)”¹⁸⁰, spuneau ei.

Chiar și domeniile în care expertiza este mai greu de măsurat decât într-o cursă, practicantul modern îl depășește pe moștenitorul său recent. „Atunci când Ceaikovski i-a rugat pe doi dintre cei mai mari violoniști ai timpurilor sale să cânte concertul său de vioară, ei au refuzat, pe motiv că linia melodică este imposibilă”, spune studiul. „Astăzi, violoniștii de elită consideră acest concert ca fiind parte din repertoriul standard.” Oamenii de știință afirmă că chiar și legendarul violonist Paganini, ale cărui aptitudini erau atât de incredibile, încât oamenii îl numeau „violonistul diavolului” și „virtuosul virtuozilor”, ar avea „o figură care inspiră milă dacă l-ai pune pe scena modernă a muzicii simfonice”.

Toate astea înseamnă că nu e un impuls negativ acela de a tânji după îmbunătățire și după atingerea unor niveluri mai mari de performanță. Suntem animale precoces. Dintotdeauna, oamenii au muncit ca să obțină mai mult decât părinții și decât bunicii lor; acest impuls ne-a slujit foarte bine.

Totuși, am stagnat în multe arii și chiar am pierdut teren în măsurători precum mortalitatea infantilă, egalitatea de venituri și siguranța mediului înconjurător. Eforturile noastre de a instituționaliza progresul, de a-l transforma într-un sistem de măsurare interferează, acum, cu abilitatea noastră de a-l crea. Inovația și invenția umană, se pare, nu pot fi cântărite, disecate și forțate.

Încercăm să forțăm inovația cam în același fel în care încercăm să manufacturăm creativitatea. În ultimele câteva decenii, pe măsură ce statele industrializate au trecut de la economii dependente în mare măsură de manufacturi la economii care se bazează în special pe lucrători cu informația, a reieșit că accentul se mută din nou pe accentuarea creativității. OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) i-a îndemnat pe educatori să „cultive aptitudinile creative și de gândire critică ale elevilor”.¹⁸¹

Dar este dificil, dacă nu chiar imposibil, să creezi un program care mărește în mod specific impulsul creativ și este în egală măsură complicat să îți socoteala creativității. Cum îți dai seama dacă un copil a devenit mai creativ pe parcursul unui an școlar? Cum poate fi măsurat acest lucru? Autorul Ephrat Livni a comentat că liderii nu par atât de interesați să „lase creativitatea să se dezvolte independent. În schimb, ea este cuantificată, disecată și testată, învățată și măsurată.”¹⁸²

Creativitatea este sufletul inovației, al invenției și progresului și, prin urmare, este o aptitudine vitală. Dar nu poate fi stimulată prin ore întregi de lucru sau doze masive de cofeină sau de echipamente computerizate special proiectate. Creativitatea nu poate fi instituționalizată. În majoritatea cazurilor, inovațiile sunt realizate pentru a rezolva probleme care există, nu pentru că cineva și-a rezervat timpul să „fie creativ”. Cheia este să creezi un mediu în care creierul e cel mai probabil să-și acceseze creativitatea.

Mulți oameni se concentrează acum pe fericire, poate pentru că atât de mulți oameni sunt nefericiți. Creșterea economică, se pare, nu este conectată la fericirea umană sau măcar cu sănătatea mai bună. Rusia a avut parte de o creștere economică incredibilă în ultimii 20 de ani, și totuși rușii mor la o vârstă mai fragedă acum decât pe vremea regimului sovietic. Speranța de viață de-acolo a scăzut cu 40% din anii 1980. „Fluxul poate, într-adevăr, să ridice o varietate de bărci”¹⁸³, au scris John Cacioppo și William Patrick în

cartea Singurătatea, „dar într-o cultură a izolațiilor social, atomizată de o revoltă socială și culturală și separată de mari inegalități, fluxul îi poate face pe milioane să se înece.“

Chiar acum se îneacă milioane.

Vreau să fiu cât se poate de clară: dacă lucrezi mai mult, asta nu-ți va rezolva problema. Am vorbit despre cum schimbările îi pot ajuta pe indivizi. Acum, hai să vorbim despre soluțiile care ar putea ajuta lumea.

Haideți, mai întâi, să punem capăt mitului „omului autodidact“. Nimeni, nici un bărbat sau femeie, nu atinge succesul fabulos folosindu-se doar de înțelepciunea pe care o are și de munca asiduă pe care o depune, nici măcar în ficțiune. Oricine are parte de ajutor și de puțin noroc. Poveștile cu săraci care au ajuns bogați te pot convinge că dacă mai muncești încă puțin și dacă vrei puțin mai mult, te vei ridica pe culmi incredibile. Dacă îți sacrifici weekendurile și te trezești la cinci în fiecare zi, vei obține casa aceea mare și funcția aceea importantă care vine la pachet cu un salariu baban. Ce vine după asta, că o fi extaz sau euforie, nimeni nu știe.

Mulți oameni care acum sunt milionari au muncit foarte mult, nu încape nici o îndoială, dar la fel s-a întâmplat și cu milioane de alți oameni care trăiesc, astăzi, la limita sărăciei. Munca asiduă este admirabilă, dar statisticile arată că ea nu este o poțiune magică ce-ți va transforma viața.

Istoricii au observat că spectrul „omului autodidact“ a servit unui scop capitalist important: le-a permis celor de la putere să controleze narativa care-i motiva pe muncitori. John Swansburg, redactor-șef adjunct al ziarului Atlantic, spune că poveștile mitologizate despre Ben Franklin și Andrew Carnegie au servit ca o „explicație a succesului și a eșecului. Dacă succesul era funcția omului cu un caracter bun și puternic, atunci eșecul trebuie să fie dovada caracterului slab.“¹⁸⁴ Prin urmare, frica de a fi judecat i-a convins pe mulți oameni să depună din ce în ce mai multe ore ca să poată fi considerați „merituoși“. Basmul cu omul autodidact este o parte a culturii rușinii.

Adu-ți aminte că Andrew Carnegie, omul care a spus „Fă-ți datoria și încă puțin peste, iar viitorul va avea grijă de el însuși“, a fost același om care s-a luptat cu îndârjire să păstreze ziua de lucru de 12 ore pentru muncitorii pe

care-i angaja la fabrica lui unde se producea oțel. Puține slujbe mai sunt la fel de periculoase sau de solicitante fizic cum erau fabricile de oțel de la începutul secolului XX.

Acceptăm multe lucruri în viața noastră, fără să le punem la îndoială și având convingerea că „așa se fac“. E timpul să reevaluăm multe dintre principiile și prioritățile care ne guvernează viața. Omul autodidact ideal pur și simplu nu este unul dintre ele.

Un alt ideal este goana după creștere constantă în economia de consum. Creșterea constantă nu este posibilă și totuși, slujbele noastre, conturile de pensii și securitatea financiară națională necesită creștere pentru a fi considerate sănătoase. După cum spunea Kate Raworth în discursul ei TED din 2018, „Avem economii care trebuie să crească, indiferent dacă ne ajută pe noi sau nu să prosperăm, dar noi avem nevoie, în special în țările cele mai bogate, de economii care să ne facă să prosperăm indiferent dacă ele cresc sau nu“.

La nivel global, nu suntem pur și simplu dependenți de creșterea bursei de valori sau a marjelor de profit sau a PIB-ului. Și nu e vorba nici doar despre salarii mai mari care aduc case și mașini mai mari. Am absorbit în propriul psihic această idolatrizare a creșterii constante. Credem că putem și că ar trebui să muncim constant la dezvoltarea noastră individuală, să ne modelăm și să ne îmbunătățim continuu. Credem că acest munte nu are nici o creastă.

În vreme ce simțim că forțele care ne-au adus în această epocă a distragerilor – presiunea timpului, productivitatea intensă și eficiența obsesivă – ar fi prea puternice și persistente ca să fie combătute, adevărul este că cerința orelor peste program și a productivității forțate este relativ recentă. Ultimii 200 de ani sunt doar un moment în istoria intensă a evoluției speciei noastre. Putem alege să ne întoarcem la un stil de viață care e mai probabil să ne ajute să prosperăm.

Putem dezvolta obiceiuri noi care să fie mai potrivite nevoii noastre înnăscute de apartenență, setei noastre pentru tovarășie și abilității noastre de a ne imagina lucruri incredibile printr-o minte concentrată. Pentru a genera această nouă paradigmă avem nevoie de o schimbare substanțială a priorităților personale și, într-un final, a priorităților economice și politice.

A venit vremea să renunțăm la ideea că merităm stabilitate și confort numai dacă ne petrecem majoritatea timpului la muncă. Așa vrem să trăiască copiii noștri și generațiile următoare sau ne dorim ca ei să aibă mai mult spațiu să respire, să se relaxeze, să reflecteze și să se bucure de compania altora? Care este lumea pe care ne-o imaginăm pentru noi și pentru cei pe care-i iubim?

În final, aceasta este o întrebare etică. Într-un studiu publicat în Journal of Business Ethics, psihologii Tim Kasser și Kennon Sheldon au prezentat dovezi care arătau că un salariu mai mare nu are drept rezultat o viață mai fericită și s-au întrebat ce să facă cu această informație. În fond, majoritatea companiilor sunt construite în jurul principiului opus, așa că își recompensează angajații cu mărituri de salariu și cu bonusuri. Îi pedepsesc pe vinovați cu programe reduse, amenzi și, uneori, cu lipsa totală a compensației, prin intermediul încetării contractului.

„Având în vedere că recompensele financiare pot submina motivația intrinsecă și bucuria care vin din implicarea în activități“, întreabă Kasser și Sheldon, „este etic pentru companii să-și recompenseze angajații în principal cu mărituri de salariu și cu bonusuri?“¹⁸⁵ Este etic să judeci valoarea unui individ în funcție de salariul pe care-l are? Este, oare, întotdeauna, cel mai bine plătit angajat și cel mai inteligent, mai creativ, mai productiv?

Cred că răspunsul este, în mod evident, nu. Ființele umane sunt animale sociale care se descurcă cel mai bine atunci când se conectează unele cu celelalte. Colaborarea este superputerea noastră. Poate că putem crea o cultură în care relațiile sunt prioritizate în locul productivității. Ființele umane au o capacitate imensă de a se bucura. Mi-ar plăcea la nebunie să ne facem un scop din bucurie.

Am început acest proiect pentru că încercam să-mi îmbunătățesc viața și chiar am făcut asta. Schimbările din rutina mea zilnică sunt imense. Chiar și doctorul meu a comentat în legătură cu nivelul scăzut de cortizol. Sunt mult mai puțin anxioasă decât eram acum un an și deloc mai puțin productivă. La nivel personal, cercetarea a fost folositoare, iar experimentul a fost un succes.

Dar, în final, nu este vorba despre mine. Nu alegerile mele erau cele care-mi încărcau, neapărat, programul. Era cultura muncii asidue care m-a făcut să cred că sunt leneșă dacă mă opresc fie și numai pentru o perioadă scurtă de

timp. Așa că soluția nu poate veni din alegerile mele, ci din alegerea colectivă de a schimba paradigma.

Există un aspect al istoriei umane timpurii pe care sper să-l recâștig: o sărbătorire a celor mai umane lucruri ale noastre. Gândirea noastră critică și conexiunea socială sunt cele care ne fac unici și puternici. Descartes spunea Cogito ergo sum („Gândesc, deci exist“). Nu a spus Laboro ergo sum („Muncesc, deci exist“).

Acum mai mult de 200 de ani, regulile au fost rescrise. E timpul să le rescriem din nou.

Ericsson, Krampe și Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance“

Stéphan Vincent-Lancrin, „Teaching, Assessing, and Learning Creative and Critical Thinking Skills in Education“, Organisation for Economic Cooperation and Development,
oecd.org/education/ceri/assessingprogressionincreativeandcriticalthinkingskillsineducation.htm

Ephrat Livni, „The Cult of Creativity Is Making Us Less Creative“, Quartz, 7 noiembrie 2018

John T. Cacioppo și William Patrick, Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection (New York: Norton, 2008), p. 264

John Swansburg, „The Self-Made Man“

Tim Kasser și Kennon M. Sheldon, „Time Affluence as a Path Toward Personal Happiness and Ethical Business Practice: Empirical Evidence from Four Studies“, Journal of Business Ethics, 18 martie 2008

Mulțumiri

Lucrez în industrii în care unul sau doi oameni sunt recunoscuți pentru munca a sute de alți oameni care au lucrat în echipă. Acest lucru este valabil în radio și în operă și, e adevărat, și în domeniul editurilor. Îi mulțumesc agentei mele, Heather Jackson, care m-a sunat într-o zi din 2016 și mi-a spus: „Hei, crezi că ai putea să scrii o carte?” Sprijinul și prietenia ei m-au ridicat pe culmi pe care nici nu le-aș fi visat vreodată. Mulțumesc redactorului meu minunat, Michele Eniclerico, care a înțeles încă de la început despre ce este cartea asta și care a muncit atât de mult ca s-o facă frumoasă. Mulțumiri întregii echipe de la Harmony Books și de la Penguin Random House.

Le mulțumesc tuturor oamenilor geniali care și-au făcut timp să răspundă la întrebările mele și care și-au dedicat carierele pentru a înțelege lumea, încât să-i ajute și pe ceilalți s-o înțeleagă: Silvia Bellezza, Juliana Schroeder, Nelson Lichtenstein (care a rămas cu mine chiar și în ciuda conexiunii oribile pe care-am avut-o în tren), Rachel Simmons, Jared Yates Sexton, Graeme Maxton, Roy Baumeister, Nicholas Epley și Adam Grant. Mii de mulțumiri prietenei mele Gillian Sandstrom, care m-a primit să petrec câteva zile cu ea în Colchester și să o văd lucrând la proiectul ei de cercetare.

Îi mulțumesc lui Pete, care nu-mi citește niciodată cărțile, dar care este întotdeauna dornic să discute despre subiecte dificile; lui Carol, care înțelege și călătorește cu mine în turneele de lansare; lui Beth, cu care m-am întâlnit în Chicago, pe când mă plimbam cu trenul prin țară; lui Doug, care a fost o stâncă în viața mea timp de aproape 20 de ani.

Se întâmplă să am cea mai bună echipă din toată lumea, care nu se plânge când o mai dau în bară și mai trimit câte un e-mail legat de muncă în weekend: Ashley și Kayce de la Triple 7, Alexis și inegalabila Cynthia Sjoberg, care este cel mai bun partener și cea mai bună prietenă pe care și-ar putea-o dori cineva. Oricine ar trebui să aibă o Cynthia în viața lui.

Îi mulțumesc celei mai bune prietene ale mele, Theresa. Sunt atâtea lucruri în prietenia noastră și în sprijinul tău pentru care să fiu recunoscătoare. Și, cel mai mult, îi mulțumesc fiului meu. Știe el de ce, pentru că îl enervez mereu când îi spun tot timpul.

Mulțumiri